

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan membahas mengenai uraian dan analisis data yang diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer penelitian ini adalah hasil dari kuesioner yang disebarakan kepada 35 orang karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) Divisi Industri Hilir Teh Unit Cibiru Bandung yang dijadikan kerangka populasi penelitian. Data tersebut merupakan data pokok, dimana analisisnya ditunjang oleh data sekunder. Data sekunder merupakan hasil analisis yang diperoleh dari beberapa sumber pustaka untuk memperkuat dan memperjelas dalam hasil analisis. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner terdiri dari dua macam, yaitu data responden dan data penelitian.

Data responden adalah seluruh identitas responden yang dipandang relevan dengan permasalahan yang diidentifikasi. Sedangkan data penelitian adalah sejumlah skor yang diperoleh dari jawaban atas pernyataan mengenai variabel penelitian, yaitu variabel insentif material (X1), insentif non-material (X2), motivasi (Z), dan kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang akan dijelaskan adalah poin-poin yang terdapat di rumusan masalah penelitian.

Data-data responden yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis secara deskriptif. Data lain yang diperoleh dari studi pustaka akan digunakan sebagai data sekunder untuk melengkapi dan mendukung data primer.

4.1 Validitas dan Reliabilitas

Hasil nilai dari kuesioner yang telah disebarakan kepada responden harus di uji kesahihan instrumen yang telah di sebarakan, dan instrumen tersebut cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data atau keandalannya dengan cara melakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun krtiteria untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen yang telah disebarakan adalah sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} \geq r_{kritis}$ atau bila nilai korelasi lebih besar dari 0,30 berarti valid.
- Jika $r_{hitung} \leq r_{kritis}$ atau bila kolerasi lebih rendah dari 0,30 berarti tidak valid

Adapun hasil dari uji validitas pada masing-masing variabel dengan menyebarkan 35 kuesioner dengan total jumlah pertanyaan 33 butir pertanyaan yang terdiri dari:

a. Validitas Variabel Insentif Material (X1)

Pengujian validitas pada variabel insentif material dengan menyebarkan 28 kuesioner dengan total jumlah pertanyaan 10 butir pertanyaan menghasilkan data yang sudah valid. Hasil uji validitas untuk variabel insentif material (X1) dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Insentif Material

Item Pertanyaan	Validitas		
	r hitung	r kritis	keterangan
1	0,880	0,30	Valid
2	0,849	0,30	Valid
3	0,884	0,30	Valid
4	0,764	0,30	Valid
5	0,869	0,30	Valid
6	0,849	0,30	Valid
7	0,636	0,30	Valid
8	0,856	0,30	Valid
9	0,844	0,30	Valid
10	0,676	0,30	Valid

b. Validitas Variabel Insentif Non-Material (X2)

Pengujian validitas pada variabel insentif non-material dengan menyebarkan 35 kuesioner dengan total jumlah pertanyaan 5 butir pertanyaan menghasilkan data yang sudah valid. Hasil uji validitas untuk variabel insentif non-material (X2) dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Variabel Insentif Non-Material

Item Pertanyaan	Validitas		
	r hitung	r kritis	keterangan
1	0,827	0,30	Valid
2	0,509	0,30	Valid
3	0,411	0,30	Valid
4	0,481	0,30	Valid
5	0,583	0,30	Valid

c. Validitas Variabel Motivasi (Z)

Pengujian validitas pada variabel motivasi dengan menyebarkan 35 kuesioner dengan total jumlah pertanyaan 7 butir pertanyaan menghasilkan data yang valid. Hasil uji validitas untuk variabel motivasi (Z) dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Item Pertanyaan	Validitas		
	r hitung	r kritis	keterangan
1	0,404	0,30	Valid
2	0,575	0,30	Valid
3	0,468	0,30	Valid
4	0,571	0,30	Valid
5	0,500	0,30	Valid
6	0,559	0,30	Valid
7	0,385	0,30	Valid

d. Validitas Variabel Kinerja (Y)

Pengujian validitas pada variabel kinerja dengan menyebarkan 35 kuesioner dengan total jumlah pertanyaan 5 butir pertanyaan menghasilkan data yang sudah valid. Hasil uji validitas untuk variabel kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel 3.7 dibawah ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Validitas		
	r hitung	r kritis	keterangan
1	0,680	0,30	Valid
2	0,620	0,30	Valid
3	0,435	0,30	Valid
4	0,592	0,30	Valid
5	0,354	0,30	Valid

Sedangkan kriteria untuk menguji reliabilitas menurut Sekaran (dalam Zulganef, 2006), adalah sebagai berikut:

- Jika r hitung (alpha Cronbach) $\geq 0,70$ maka item pertanyaan reliabel.
- Jika r hitung (alpha Cronbach) $\leq 0,70$ maka item pertanyaan reliabel.

e. Reliabilitas Variabel Insentif Material (X1)

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Insentif Material

Reliabilitas	R hitung	Titik Kritis	Keterangan
Cronbach's Alpha	0,956	0,70	Reliabel

Tabel 4.5 diatas menunjukkan nilai r hitung Cronbach's Alpha bernilai positif sebesar 0,956. Angka ini lebih besar dari titik kritis, yaitu sebesar 0,70. Dapat disimpulkan bahawa item-item pertanyaan untuk mengukur variabel X1 adalah reliabel dengan r hitung Cronbach's Alpha sebesar 0,956.

f. Reliabilitas Variabel Insentif Non-Material (X2)

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Insentif Non-Material

Reliabilitas	R hitung	Titik Kritis	Keterangan
Cronbach's Alpha	0,771	0,70	Reliabel

Tabel 4.6 diatas menunjukkan nilai r hitung Cronbach's Alpha bernilai positif sebesar 0,771. Angka ini lebih besar dari titik kritis, yaitu sebesar 0,70. Dapat disimpulkan bahawa item-item pertanyaan untuk mengukur variabel X2 adalah reliabel dengan r hitung Cronbach's Alpha sebesar 0,771.

g. Reliabilitas Variabel Motivasi (Z)

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliabilitas	R hitung	Titik Kritis	Keterangan
Cronbach's Alpha	0,748	0,70	Reliabel

Tabel 4.7 diatas menunjukkan nilai r hitung Cronbach's Alpha bernilai positif sebesar 0,748. Angka ini lebih besar dari titik kritis, yaitu sebesar 0,70. Dapat disimpulkan bahawa item-item pertanyaan untuk mengukur variabel Z adalah reliabel dengan r hitung Cronbach's Alpha sebesar 0,748.

h. Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliabilitas	R hitung	Titik Kritis	Keterangan
Cronbach's Alpha	0,758	0,70	Reliabel

Tabel 4.8 diatas menunjukkan nilai r hitung Cronbach's Alpha bernilai positif sebesar 0,758. Angka ini lebih besar dari titik kritis, yaitu sebesar 0,70. Dapat disimpulkan bahawa item-item pertanyaan untuk mengukur variabel Y adalah reliabel dengan r hitung Cronbach's Alpha sebesar 0,758.

4.2 Karakteristik Responden

Dalam menganalisis sejauh mana insentif material, insentif non-material, motivasi, dan kinerja karyawan memiliki arti dalam pandangan karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII Divisi Industri Hilir Teh Unit Cibiru Bandung, penulis menganggap penting untuk menjelaskan terlebih dahulu karakteristik

responden dalam penelitian ini. Hal ini penting untuk memperoleh gambaran latar belakang para responden secara lebih baik, dengan memahami karakteristik responden yang diharapkan dapat membantu menjelaskan tanggapan mereka terhadap aspek insentif material, insentif non-material, motivasi, dan kinerja karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara VIII Divisi Industri Hilir Teh Unit Cibiru Bandung.

Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara VIII Divisi Industri Hilir Teh Unit Cibiru Bandung yang berjumlah 35 orang. Karakteristik responden yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi:

1. Jenis kelamin (*gender*)

Tabel 4.9
Frekuensi Jenis Kelamin Responden

No	Kategori	f	%
1	Pria	26	74,29
2	Wanita	9	25,71
Total		35	100,00

Tabel 4.9 memperlihatkan frekuensi jenis kelamin responden. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 35 responden, sebanyak 26 orang adalah pria (74,29%) dan 9 orang adalah wanita (25,71%).

2. Usia

Tabel 4.10
Frekuensi Usia Responden

No	Kategori	f	%
1	< 30 Tahun	1	2,86
2	30-39 Tahun	16	45,71
3	40-49 Tahun	17	48,57
4	> 50 Tahun	1	2,86
Total		35	100,00

Tabel 4.10 memperlihatkan frekuensi usia responden. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 35 responden, sebanyak 1 responden berusia < 30 tahun (2,86%), 16 responden berusia 30-39 tahun (45,71%), 17 responden berusia 40-49 tahun (48,57), dan 1 orang berusia > 50 tahun (2,86%).

3. Tingkat pendidikan

Tabel 4.11
Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

No	Kategori	f	%
1	SMP	6	17,14
2	SMA/ Sederajat	20	57,14
3	Diploma	3	8,57
3	Strata 1/ lebih	6	17,14
Total		35	100,00

Tabel 4.11 memperlihatkan frekuensi pendidikan responden. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 35 responden, sebanyak 6 responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SMP (17,14%), 20 responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/ Sederajat (57,14%), 3 responden memiliki tingkat pendidikan diploma (8,57%) dan 6 responden memiliki tingkat pendidikan Strata 1/ lebih (17,14%).

4. Masa Kerja

Tabel 4.12
Frekuensi Masa Kerja Responden

No	Kategori	f	%
1	≤ 5 Tahun	5	14,29
2	6-10 Tahun	3	8,57
3	11-15 Tahun	2	5,71
4	≥16 Tahun	25	71,43
Total		35	100

Tabel 4.12 memperlihatkan frekuensi masa kerja responden. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 35 responden, sebanyak 5 responden memiliki masa kerja ≤ 5 tahun (14,29%), 3 responden memiliki masa kerja 6-10 tahun (8,57%), 2 responden memiliki masa kerja 11-15 tahun (5,71%), dan 25 responden memiliki masa kerja ≥ 16 tahun (71,43%).

4.3 Insentif Material di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

4.3.1 Deskripsi Insentif Material di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

Insentif material yang terdapat di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung hanya dalam bentuk bonus. Penetapan bonus yang terdapat di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung ini berdasarkan indeks prestasi karyawan yang dilakukan setiap tiga bulan sekali dan juga berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Penilaian indeks prestasi dan penilaian kinerja ini, dilihat dari beberapa faktor, diantaranya yaitu: lama kerja karyawan tersebut, disiplin kerja, kinerja karyawan, absensi, jumlah jam kerja, dan lain sebagainya. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir bonus yang didasarkan atas indeks prestasi dihilangkan dikarenakan kebijakan pimpinan. Jumlah bonus yang diterima oleh karyawan diberikan sama rata sesuai dengan golongan karyawan dari setiap divisi yang berbeda karena jumlah bonus yang diterima oleh karyawan ini berasal dari total keuntungan penjualan PTPN VIII. Seperti contoh, jika divisi IHT mampu memproduksi melebihi standar yang telah ditentukan dan divisi lain mampu mencapai target yang ditentukan tetapi tidak melebihi target yang ditentukan, maka jumlah bonus yang diterima oleh karyawan

diakumulasikan oleh pihak PTPN VIII, lalu dibagikan kepada karyawan dari seluruh divisi sama rata, disesuaikan dengan golongan dari karyawan tersebut.

4.3.2 Analisis Tanggapan Responden Mengenai Insentif Material di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

Dalam penelitian ini untuk variabel insentif material, penulis hanya berfokus kepada bonus. Pada variabel insentif material terdiri dari 4 dimensi, yaitu sederhana, spesifik, dapat dicapai, dan dapat diukur. Dimensi tersebut digunakan untuk mengukur variabel insentif material yang dalam pengambilan datanya menggunakan kuesioner yang terdiri dari 10 item pernyataan, yaitu:

1. Sederhana terdiri dari 2 pernyataan
2. Spesifik terdiri dari 4 pernyataan
3. Dapat dicapai terdiri dari 2 pernyataan
4. Dapat diukur terdiri dari 2 pernyataan

Pernyataan tersebut digunakan untuk mengukur variabel insentif material yang dalam pengambilan datanya menggunakan kuesioner. Item- item pernyataannya adalah sebagai berikut:

1. Dimensi sederhana

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberinya insentif. Agar pemberian insentif ini efektif, syarat-syarat pemberian insentif ini haruslah diperhatikan. Salah satu syarat dari pemberian insentif ini adalah sederhana. Dimensi sederhana ini dapat diukur atas indikator:

- Dapat dipahami
 - Karyawan memahami sistem pemberian bonus yang diterima

- Dapat dihitung
 - Karyawan mudah menghitung jumlah bonus yang diterima

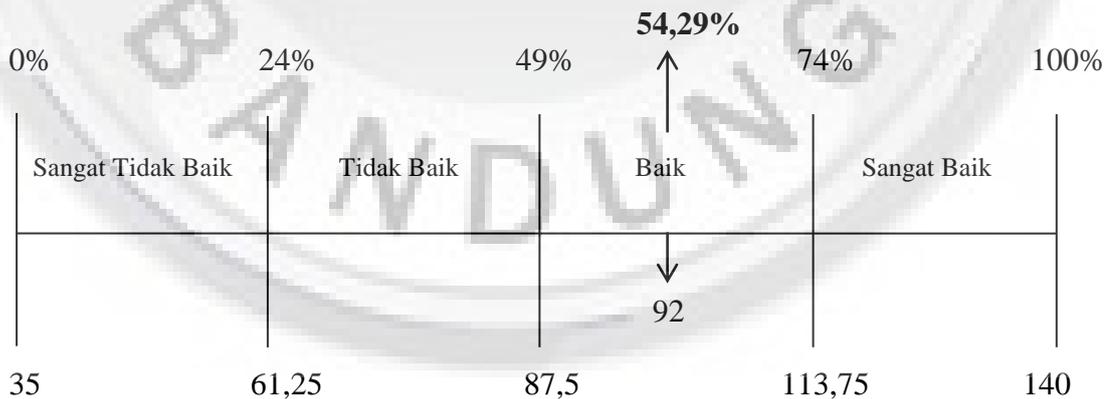
a. Karyawan memahami sistem pemberian bonus yang diterima

Tabel 4.13
Karyawan memahami sistem pemberian bonus yang diterima

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	0	0,00	0
Baik	3	24	68,57	72
Tidak Baik	2	9	25,71	18
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	92

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{92-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{57}{105} \times 100\% \\
 &= 54,29\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.1
Karyawan memahami sistem pemberian bonus yang diterima

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan memahami sistem pemberian bonus yang diterima” menghasilkan total skor 92

atau angka presentasi sebesar 54,29% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya sistem pemberian bonus mudah dipahami oleh karyawan.

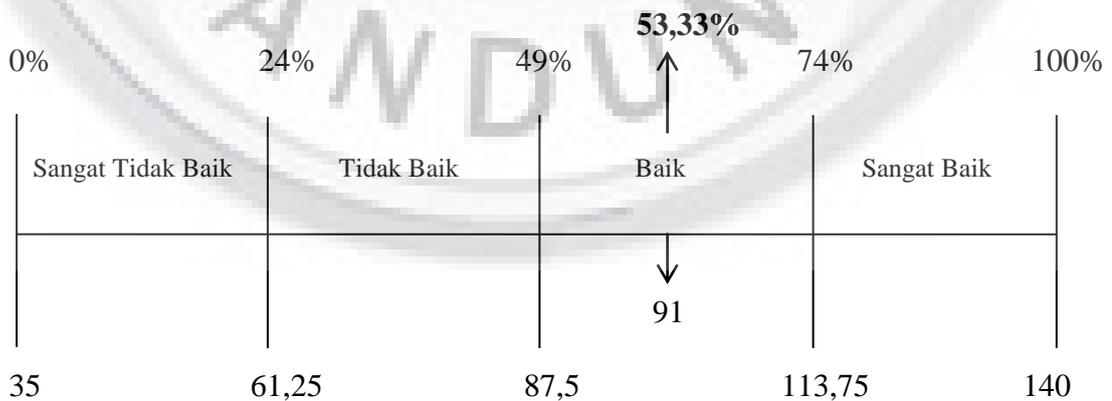
b. Karyawan mudah menghitung jumlah bonus yang diterima

Tabel 4.14
Karyawan mudah menghitung jumlah bonus yang diterima

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	0	0,00	0
Baik	3	23	65,71	69
Tidak Baik	2	10	28,57	20
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	91

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{91-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{56}{105} \times 100\% \\
 &= 53,33\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.2
Karyawan mudah menghitung jumlah bonus yang diterima

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan mudah menghitung jumlah bonus yang diterima” menghasilkan total skor 91 atau angka presentasi sebesar 53,33% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya sistem pemberian bonus mudah dihitung sendiri oleh karyawan.

2. Dimensi Spesifik

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberinya insentif. Agar pemberian insentif ini efektif, syarat-syarat pemberian insentif ini haruslah diperhatikan. Salah satu syarat dari pemberian insentif ini adalah spesifik. Dimensi spesifik ini dapat diukur atas indikator:

- Sistem untuk mendapatkan bonus
 - Sistem yang ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat jelas dan adil.
 - Tingkat partisipasi karyawan dalam mendapatkan bonus yang disediakan perusahaan
- Jumlah bonus yang diterima
 - Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan.
 - Karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan.

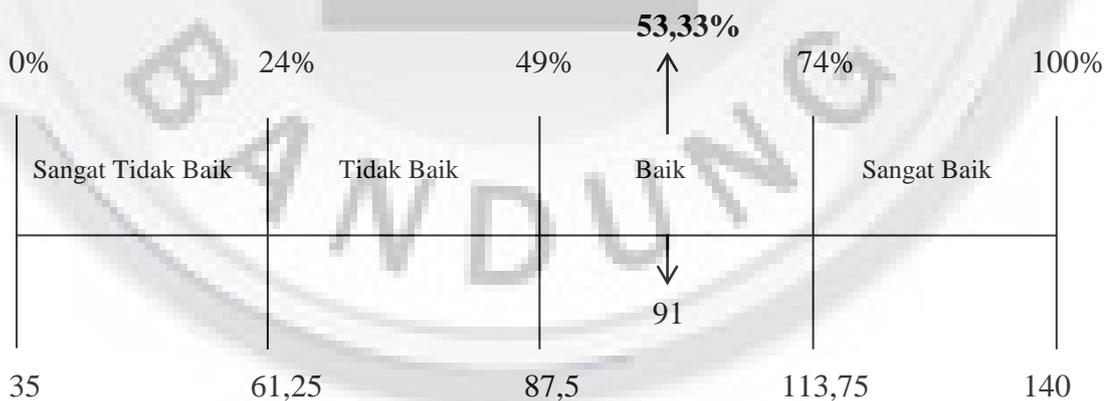
c. Sistem yang ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat jelas dan adil

Tabel 4.15
Sistem yang ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat jelas dan adil

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	0	0,00	0
Baik	3	23	65,71	69
Tidak Baik	2	10	28,57	20
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	91

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{91-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{56}{105} \times 100\% \\
 &= 53,33\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.3
Sistem yang ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat jelas dan adil

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Sistem yang ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat jelas dan adil”

menghasilkan total skor 91 atau angka presentasi sebesar 53,33% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya sistem pemberian bonus sudah sangat jelas dan adil.

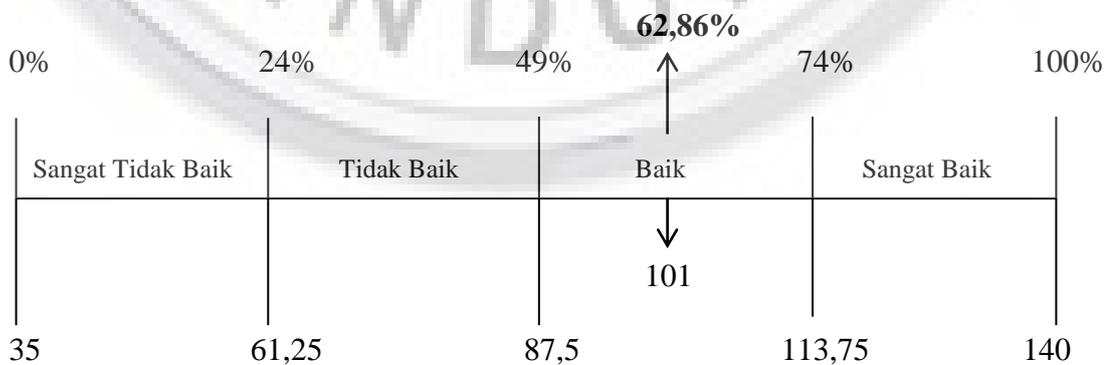
d. Tingkat partisipasi karyawan dalam mendapatkan bonus yang disediakan perusahaan

Tabel 4.16
Tingkat partisipasi karyawan dalam mendapatkan bonus yang disediakan perusahaan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	2	5,71	8
Baik	3	29	82,86	87
Tidak Baik	2	2	5,71	4
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	101

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{101-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{66}{105} \times 100\% \\ &= 62,86\% \end{aligned}$$



Gambar 4.4
Tingkat partisipasi karyawan dalam mendapatkan bonus yang disediakan perusahaan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Tingkat partisipasi karyawan dalam mendapatkan bonus yang disediakan perusahaan” menghasilkan total skor 101 atau angka presentasi sebesar 62,86% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan tingkat partisipasi karyawan untuk mendapatkan bonus baik.

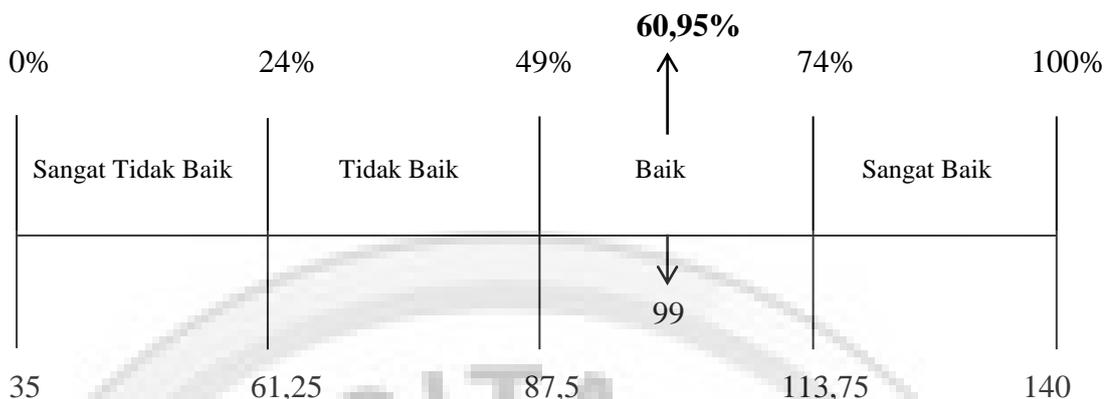
e. Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan

Tabel 4.17
Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	1	2,86	4
Baik	3	29	82,86	87
Tidak Baik	2	3	8,57	6
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	99

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{99-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{64}{105} \times 100\% \\
 &= 60,95\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.5
Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan” menghasilkan total skor 99 atau angka presentasi sebesar 60,95% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya bahwa jumlah bonus yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan.

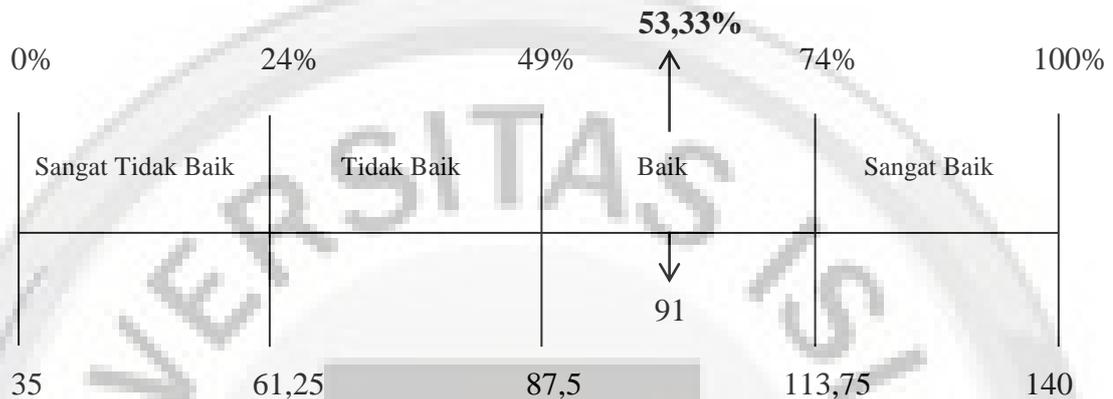
f. Karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan

Tabel 4.18
Karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	0	0,00	0
Baik	3	23	65,71	69
Tidak Baik	2	10	28,57	20
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	91

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{91-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{56}{105} \times 100\% \\ &= 53,33\% \end{aligned}$$



Gambar 4.6

Karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan” menghasilkan total skor 91 atau angka presentasi sebesar 53,33% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima olehnya bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan olehnya.

3. Dimensi Dapat Dicapai

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberinya insentif. Agar pemberian insentif ini efektif, syarat-syarat pemberian insentif ini haruslah diperhatikan. Salah satu syarat dari pemberian

insentif ini adalah dapat dicapai. Dimensi dapat dicapai ini dapat diukur atas indikator:

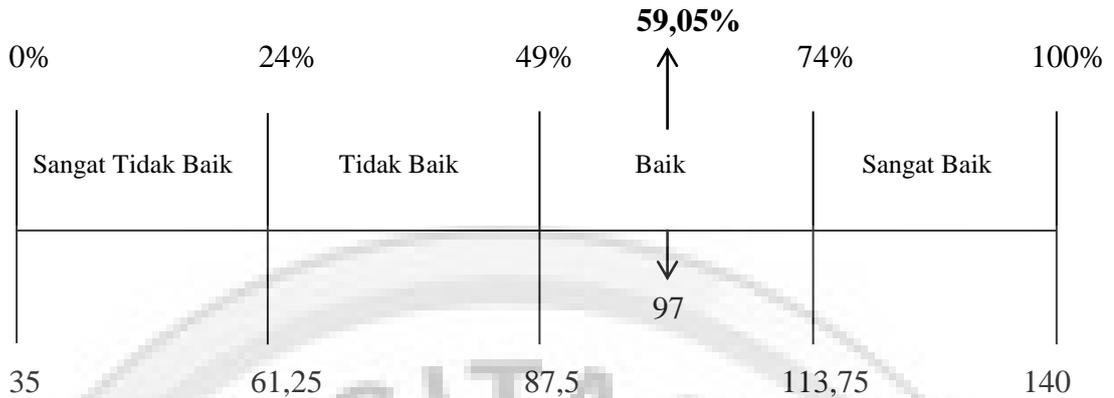
- Standar pemberian insentif
 - Standar untuk mendapatkan bonus tinggi tetapi bisa untuk dicapai.
 - Kesempatan yang diberikan untuk mendapatkan insentif
 - Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar.
- g. Standar untuk mendapatkan bonus tinggi tetapi bisa untuk dicapai**

Tabel 4.19
Standar untuk mendapatkan bonus tinggi tetapi bisa untuk dicapai

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	1	2,86	4
Baik	3	27	77,14	81
Tidak Baik	2	5	14,29	10
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	97

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{97-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{62}{105} \times 100\% \\
 &= 59,05\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.7

Standar untuk mendapatkan bonus tinggi tetapi bisa untuk dicapai

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Standar untuk mendapatkan bonus tinggi tetapi bisa untuk dicapai” menghasilkan total skor 97 atau angka presentasi sebesar 59,05% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya sitem pemberian bonus yang disediakan perusahaan masuk akal dan menantang.

h. Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar

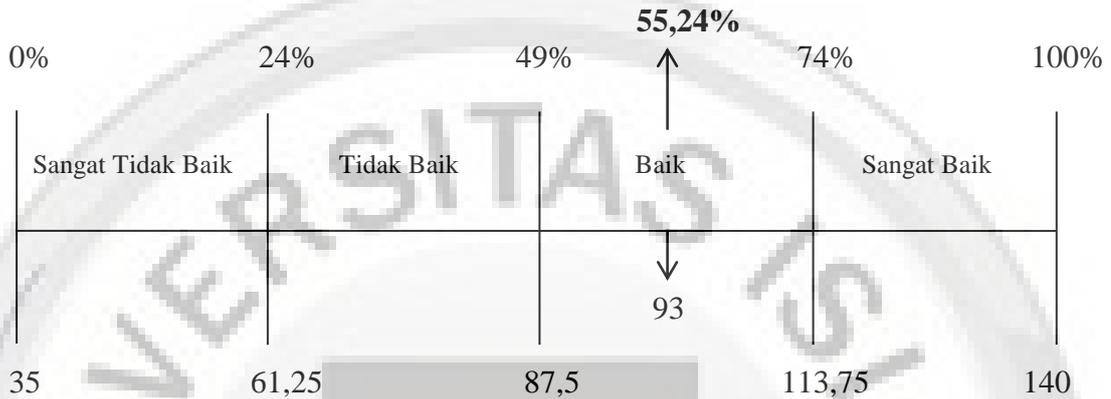
Tabel 4.20

Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	2	5,71	8
Baik	3	21	60,00	63
Tidak Baik	2	10	28,57	20
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	93

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{93-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{58}{105} \times 100\% \\ &= 55,24\% \end{aligned}$$



Gambar 4.8
Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar” menghasilkan total skor 93 atau angka presentasi sebesar 55,24% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar.

4. Dimensi Dapat Diukur

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberinya insentif. Agar pemberian insentif ini efektif, syarat-syarat pemberian insentif ini haruslah diperhatikan. Salah satu syarat dari pemberian insentif ini adalah dapat diukur. Dimensi dapat diukur ini, terdiri atas indikator:

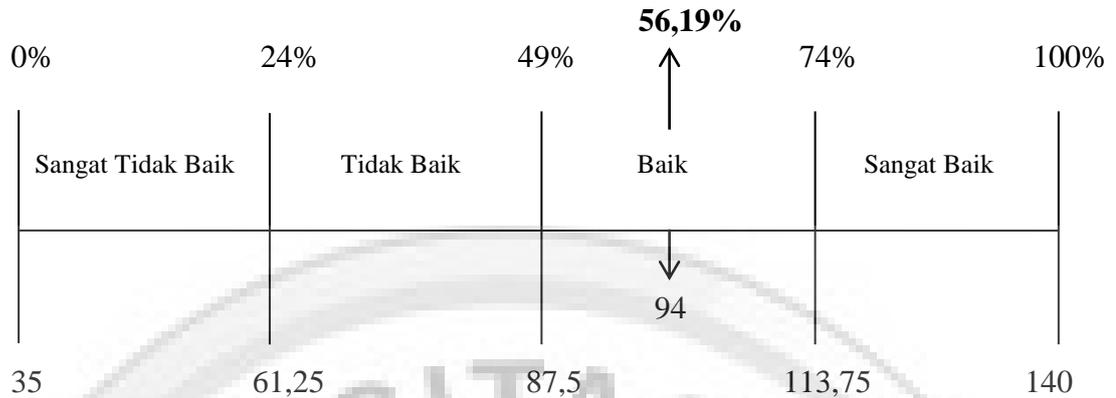
- Keterkaitan antara usaha yang dilakukan dengan jumlah insentif yang diterima
 - Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan.
 - Keterkaitan antara insentif yang diberikan prestasi kerja.
 - Program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.
- i. Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan

Tabel 4.21
Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	0	0,00	0
Baik	3	26	74,29	78
Tidak Baik	2	7	20,00	14
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	94

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{94-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{59}{105} \times 100\% \\
 &= 56,19\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.9
Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan” menghasilkan total skor 94 atau angka presentasi sebesar 56,19% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya jumlah bonus yang diterima karyawan sesuai dengan kinerja yang dilakukan olehnya.

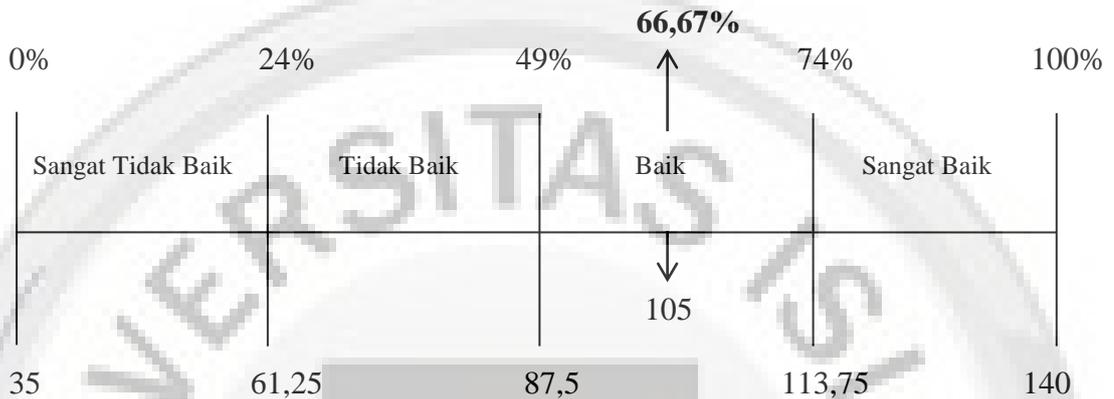
j. Program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi

Tabel 4.22
Program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	6	17,14	24
Baik	3	25	71,43	75
Tidak Baik	2	2	5,71	4
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	105

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{105-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{70}{105} \times 100\% \\ &= 66,67\% \end{aligned}$$



Gambar 4.10
Program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi” menghasilkan total skor 105 atau angka presentasi sebesar 66,67% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.

Kriteria dan skor pembobotan secara keseluruhan dari variabel insentif material ini dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4.23
Klasifikasi Variabel Insentif Material

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Pembobotan		Persentase (%)		katergori
1	Sederhana	Dapat dipahami	1. Karyawan memahami sistem pemberian bonus yang diterima.	92	92	54,29	53,81	Baik
		Dapat dihitung	2. Karyawan mudah menghitung jumlah bonus yang diterima.	91	91	53,33		Baik
2	Spesifik	Sistem untuk mendapatkan bonus	3. Sistem yang ditetapkan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat jelas dan adil.	91	96	53,33	57,62	Baik
			4. Tingkat partisipasi karyawan dalam mendapatkan bonus yang disediakan perusahaan.	101		62,86		Baik
		Jumlah bonus yang diterima	5. Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan perusahaan.	99	95	60,95		Baik
			6. Karyawan mengetahui secara spesifik jumlah bonus yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukan.	91		53,33		Baik
3	Dapat dicapai	Standar pemberian insentif	7. Standar untuk mendapatkan bonus tinggi tetapi bisa untuk dicapai.	97	97	59,06	57,14	Baik
		Kesempatan yang diberikan untuk mendapatkan insentif	8. Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan bonus sangat terbuka lebar.	93	93	55,24		Baik
4	Dapat diukur	Keterkaitan antara usaha yang dilakukan dengan jumlah insentif yang diterima	9. Jumlah bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan	94	94	56,19	61,43	Baik
		Keterkaitan antara insentif yang diberikan prestasi kerja	10. Program bonus yang disediakan perusahaan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi	105	105	66,67		Baik
Total				954	763			Baik

Berdasarkan tabel 4.23 diatas menunjukkan bahwa total indikator pada variabel insentif material berada pada kategori baik yang ditunjukkan pada total bobot 763. Ini artinya program insentif material yang diberikan oleh perusahaan adalah baik. Untuk melihat lebih rinci nilai rata-rata dari responden atas indikator-indikator insentif material diatas, akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi Sederhana

Dimensi sederhana menghasilkan nilai rata-rata dari persentase sebesar 53,81% yang berarti ada pada kategori “baik”. Hasil ini menyimpulkan bahwa para karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung sistem insentif material yang diberikan dapat dipahami dengan persentase (54,29%) dan dapat menghitung sendiri jumlah insentif material yang diterimanya dengan persentase (53,33%) yang termasuk kedalam kategori baik.

2. Dimensi Spesifik

Dimensi spesifik menghasilkan nilai rata-rata dari persentase sebesar 57,62 % yang berarti ada pada kategori “baik”. Hasil ini menyimpulkan bahwa PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung menerapkan sistem pemberian insentif material yang spesifik dengan persentase (58,10%) . Hal ini ditandai dengan sistem pemberian insentif material yang sangat jelas dan adil, dan juga karyawan selalu berpartisipasi untuk mendapatkan insentif material tersebut. Selain itu, jumlah pemberian insentif material yang diterima menunjukkan rata-rata persentase sebesar (57,14%), yang ditandai oleh jumlah insentif yang diterima karyawan sudah sesuai dengan aturan

yang ditentukan perusahaan, dan juga karyawan mengetahui jumlah insentif material yang diterima bersumber dari beragam jenis pekerjaan yang dilakukannya, artinya jumlah pemberian insentif material ini sudah spesifik, yang termasuk kedalam kategori baik.

3. Dimensi Dapat Dicapai

Dimensi dapat dicapai menghasilkan nilai rata-rata dari persentase sebesar 57,14 % yang berarti ada pada kategori “baik”. Hasil ini menyimpulkan bahwa sistem pemberian insentif material di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung memiliki standar yang tinggi untuk pencapaiannya tetapi masih sangat bisa untuk dicapai dengan persentase (59,06%), dan juga setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk mendapatkan insentif material yang disediakan perusahaan tersebut dengan persentase (55,24%) yang termasuk kedalam kategori baik.

4. Dimensi Dapat Diukur

Dimensi dapat diukur menghasilkan nilai rata-rata dari persentase sebesar 61,43% yang berarti ada pada kategori “baik” dan juga memiliki nilai paling besar diantara nilai rata-rata dimensi insentif material lainnya. Hasil ini menyimpulkan bahwa sistem pemberian insentif material di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung memberikan insentif material kepada karyawannya sesuai dengan kinerja yang dilakukan olehnya dengan persentase (56,19%), dan juga karyawan termotivasi untuk berprestasi lebih giat lagi, akibat adanya program pemberian insentif

material tersebut dengan persentase (66,67%) yang termasuk kedalam kategori baik.

Selanjutnya total skor jawaban secara keseluruhan pada variabel insentif material ini diinterpretasikan kedalam skala penafsiran skor jawaban responden yang disajikan pada gambar berikut ini:

$$\text{Skor tertinggi} : 4 \times 8 \times 35 = 1120$$

$$\text{Skor terendah} : 1 \times 8 \times 35 = 280$$

$$\text{Range} : 1120 - 280 = 840$$

$$\text{Interval} : 840 / 4 = 210$$

Kriteria

280-489 : Sangat Tidak Baik

490-699 : Tidak Baik

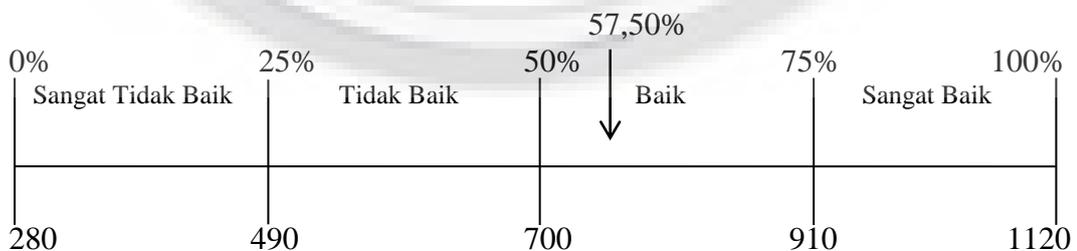
700-909 : Baik

910-1120 : Sangat Baik

$$\text{Persentase skor} = \frac{763 - 280}{1120 - 280} \times 100\%$$

$$= \frac{483}{840} \times 100\%$$

$$= 57,50\%$$



Gambar 4.11
Insentif Material

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan total skor dari variabel insentif material sebesar 763, berada diantara interval 700-909 atau berada pada kontinum 57,50%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel insentif material berada pada kategori baik. Jadi pelaksanaan program insentif material di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung sudah dinilai baik oleh responden.

4.4 Insentif Non-Material di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

4.4.1 Deskripsi Insentif Non-Material di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

Insentif non-material yang terdapat di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung salah satunya adalah kenaikan golongan. Kenaikan golongan yang terdapat di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung ini berdasarkan rekap penilaian kerja yang dilakukan setiap 1 tahun sekali. Penilaian kerja ini, dilihat dari beberapa faktor, diantaranya yaitu: lama kerja karyawan tersebut (masa kerja golongan), disiplin kerja, kinerja karyawan, absensi, jumlah jam kerja, dsb. Bagi karyawan yang masuk dalam kategori istimewa, maka karyawan tersebut akan dinaikan golongannya setiap 2 tahun masa kerja golongan (MKG).

4.4.2 Analisis Tanggapan Responden Mengenai Insentif Non-Material di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

Pada variabel insentif non-material terdiri dari 2 dimensi, yaitu penghargaan dan kebijakan pimpinan. Dimensi tersebut digunakan untuk mengukur variabel

insentif non-material yang dalam pengambilan datanya menggunakan kuesioner yang terdiri dari 7 item pernyataan, yaitu:

1. Penghargaan, yang terdiri dari 2 pernyataan
2. Kebijakan pimpinan, yang terdiri dari 3 pernyataan

Pernyataan tersebut digunakan untuk mengukur variabel insentif non-material yang dalam pengambilan datanya menggunakan kuesioner. Item- item pernyataannya adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Penghargaan

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberinya insentif. Selain insentif material, insentif non-material juga berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Salah satu dimensi dari insentif non-material ini adalah penghargaan. Dimensi penghargaan ini dapat diukur atas indikator:

- Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) ataupun secara pribadi
 - Karaywan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerja yang memuaskan.
- Ucapan terima kasih secara formal maupun informal
 - Karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerja yang memuaskan.

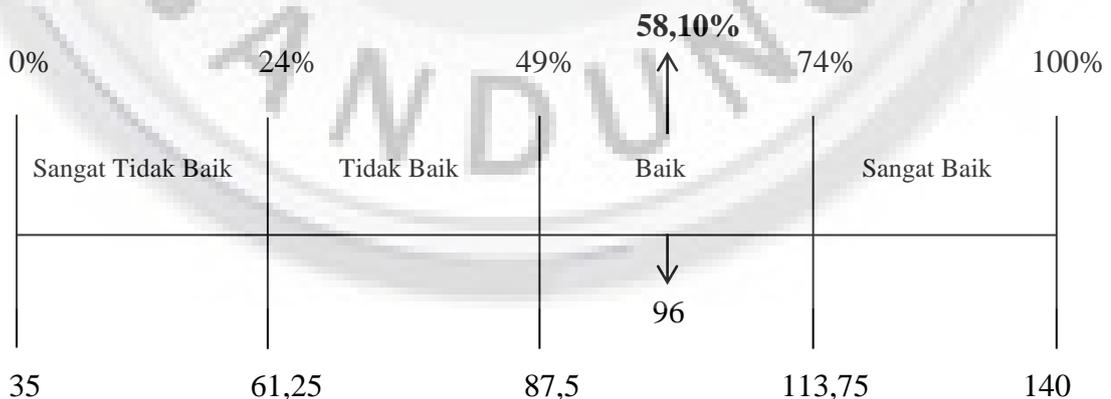
- a. Karyawan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerja yang memuaskan

Tabel 4.24
Karyawan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerja yang memuaskan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	1	2,86	4
Baik	3	25	71,43	75
Tidak Baik	2	8	22,86	16
Sangat Tidak Baik	1	1	2,86	1
Total		35	100	96

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{96-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{61}{105} \times 100\% \\
 &= 58,10\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.12

Karyawan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerja yang memuaskan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karaywan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerja yang memuaskan” menghasilkan total skor 96 atau angka presentasi sebesar 58,10% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerjanya yang memuaskan.

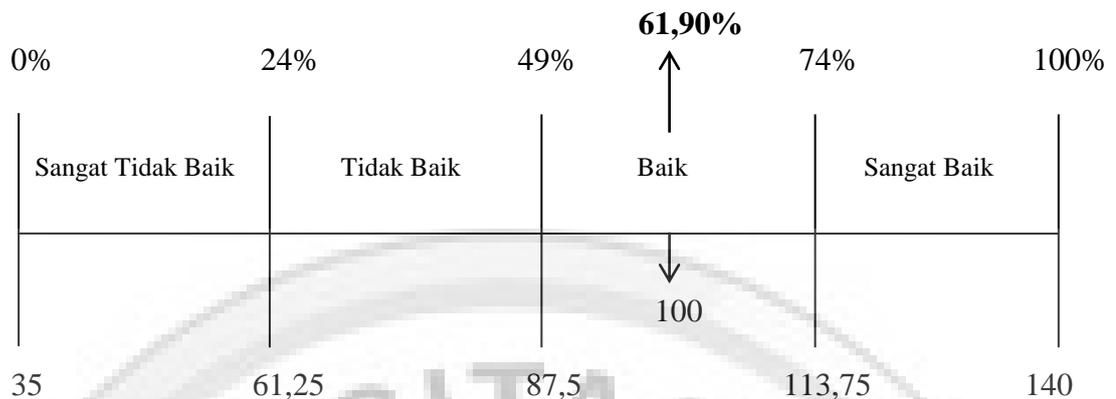
b. Karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerja yang memuaskan

Tabel 4.25
Karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerja yang memuaskan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	0	0,00	0
Baik	3	30	85,71	90
Tidak Baik	2	5	14,29	10
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	100

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{100-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{65}{105} \times 100\% \\
 &= 61,90\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.13

Karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerja yang memuaskan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerja yang memuaskan” menghasilkan total skor 100 atau angka presentasi sebesar 61,90% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerjanya yang memuaskan.

2. Dimensi Kebijakan Pimpinan

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberinya insentif. Selain insentif material, insentif non-material juga berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Salah satu dimensi dari insentif non-material ini adalah kebijakan pimpinan. Dimensi kebijakn pimpinan ini dapat diukur atas indikator:

- Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan)
 - Karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

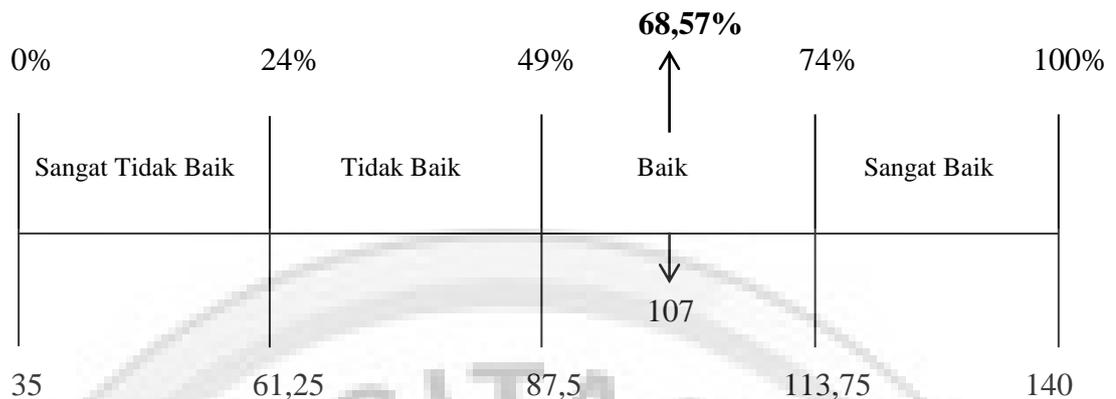
- Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan
 - Karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan
 - Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
 - Karyawan diberikan perlengkapan khusus di ruang kerja (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan
- c. Karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerja yang sangat memuaskan**

Tabel 4.26
Karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	6	17,14	24
Baik	3	26	74,29	78
Tidak Baik	2	2	5,71	4
Sangat Tidak Baik	1	1	2,86	1
Total		35	100	107

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{107-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{72}{105} \times 100\% \\
 &= 68,57\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.14

Karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerja yang sangat memuaskan” menghasilkan total skor 107 atau angka presentasi sebesar 68,57% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerjanya yang sangat memuaskan.

- d. **Karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan**

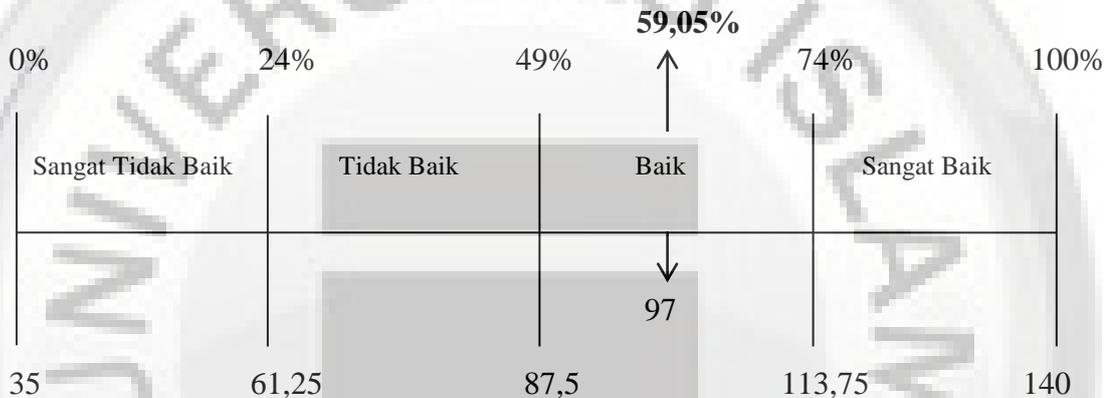
Tabel 4.27

Karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	2	5,71	8
Baik	3	25	71,43	75
Tidak Baik	2	6	17,14	12
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	97

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{97-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{62}{105} \times 100\% \\ &= 59,05\% \end{aligned}$$



Gambar 4.15

Karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan” menghasilkan total skor 97 atau angka presentasi sebesar 59,05% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang memuaskan.

- e. Karyawan diberikan perlengkapan khusus di ruang kerja (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

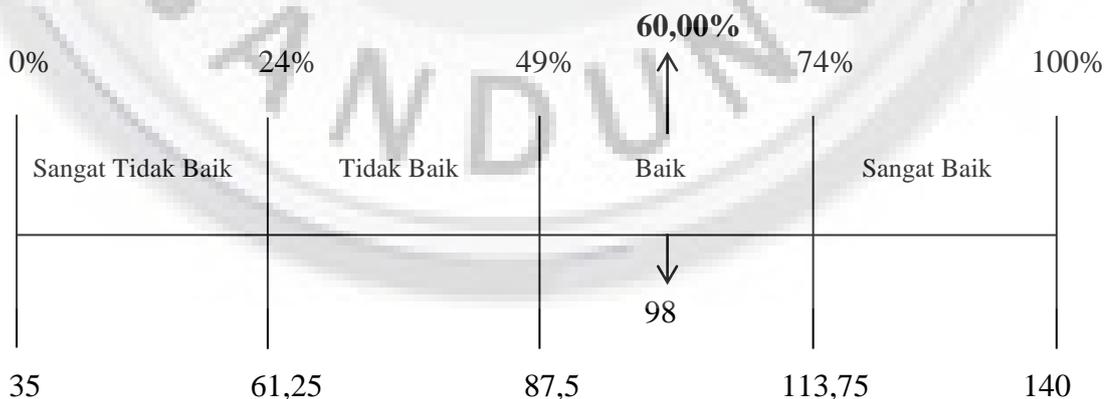
Tabel 4.28

Karyawan diberikan perlengkapan khusus di ruang kerja (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	2	5,71	8
Baik	3	24	68,57	72
Tidak Baik	2	9	25,71	18
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	98

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{98-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{63}{105} \times 100\% \\
 &= 60,00\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.16

Karyawan diberikan perlengkapan khusus di ruang kerja (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan diberikan perlengkapan khusus di ruang kerja (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan” menghasilkan total skor 98 atau angka presentasi sebesar 60,00% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan diberikan perlengkapan khusus diruang kerjanya (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang memuaskan.

Kriteria dan skor pembobotan secara keseluruhan dari variabel insentif non-material ini dapat dilihat pada tabel 4.29 berikut ini:

Tabel 4.29
Klasifikasi variabel Insentif Non-Material

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Pembobotan	Persentase (%)		katergori
1	Penghargaan	Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) ataupun secara pribadi	1. Karyawan mendapatkan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan secara resmi (didepan umum) atau secara pribadi atas hasil kerja yang memuaskan.	96	58,10	60,00	Baik
		Ucapan terima kasih secara formal maupun informal	2. Karyawan mendapatkan penghargaan berupa ucapan terimakasih secara formal maupun informal atas hasil kerja yang memuaskan	100	61,90		Baik
2	Kebijakan Pimpinan	Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).	3. Karyawan mendapatkan promosi jabatan (kenaikan pangkat atau jabatan) atas hasil kerja yang sangat memuaskan	107	68,57	62,54	Baik
		Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan	4. Karyawan diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan (seperti pemberian lencana pada pakaian kerja, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan.	97	59,05		Baik
		Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja	5. Karyawan diberikan perlengkapan khusus di ruang kerja (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas-berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerja yang sangat memuaskan	98	60,00		Baik
Total				498			Baik

Berdasarkan tabel 4.29 diatas menunjukkan bahwa total indikator pada variabel insentif non-material berada pada kategori baik yang ditunjukkan pada total bobot 498. Ini artinya program insentif material yang diberikan oleh perusahaan dinilai sudah baik oleh responden. Untuk melihat lebih rinci nilai rata-rata dari responden atas indikator-indikator insentif non-material diatas, akan dijelaskan sebagai berikut:

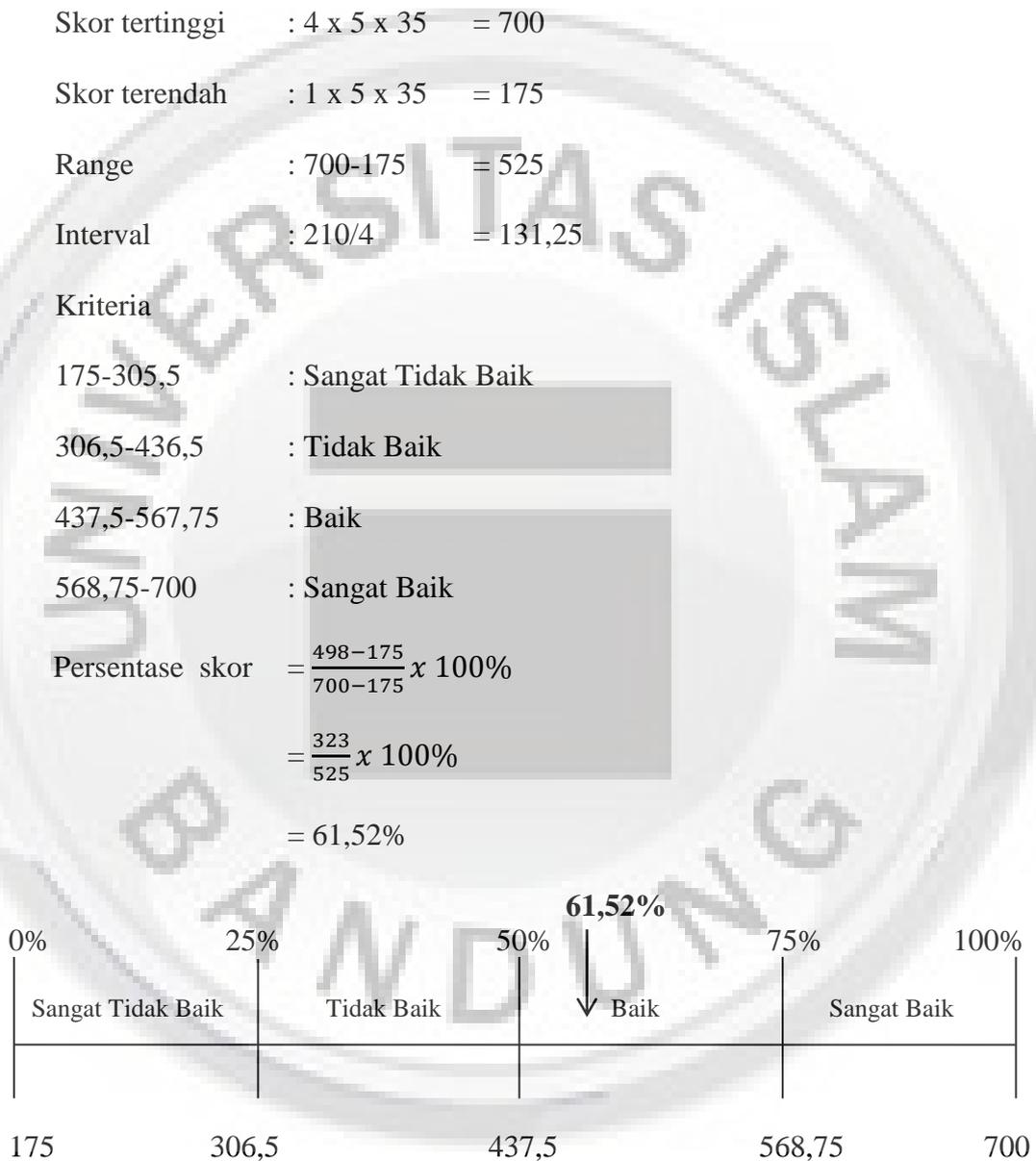
1. Dimensi Penghargaan

Dimensi penghargaan menghasilkan nilai rata-rata dari persentase sebesar 60,00% yang berarti ada pada kategori “baik”. Hasil ini menyimpulkan bahwa para karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung mendapatkan penghargaan berupa pujian dengan persentase (58,10%) dan ucapan terimakasih atas hasil kerjanya yang memuaskan dengan persentase (61,90%) yang termasuk kedalam kategori baik.

2. Dimensi Kebijakan Pimpinan

Dimensi kebijakan pimpinan menghasilkan nilai rata-rata dari persentase sebesar 62,54 % yang berarti ada pada kategori “baik”. Hasil ini menyimpulkan bahwa para karyawan mendapatkan promosi jabatan/ kenaikan pangkat dengan persentase (68,57%), diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan dengan persentase (59,05%), dan juga diberikan perlengkapan khusus di ruang kerjanya atas hasil kerja yang memuaskan dengan persentase (60,00%) yang termasuk kedalam kategori baik.

Selanjutnya total skor jawaban secara keseluruhan pada variabel insentif non-material ini diinterpretasikan kedalam skala penafsiran skor jawaban responden yang disajikan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.17
Insentif Non-Material

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan total skor dari variabel insentif material sebesar 498, berada diantara interval 437,5-568,75 atau

berada pada kontinum 61,52%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel insentif non-material berada pada kategori baik. Jadi pelaksanaan program pemberian insentif non-material di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung dinilai baik oleh responden.

4.5 Motivasi di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

4.5.1 Deskripsi Motivasi di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru

Bandung

Guna membuat karyawan agar berkinerja lebih baik lagi, PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung melakukan berbagai hal agar dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu dengan memberinya dorongan/ motivasi dalam bentuk penyediaan sarana-sarana kerja yang memadai, meningkatkan kualitas SDM, dan lain sebagainya. Untuk memotivasi karyawannya, PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung menetapkan sejumlah kebijakan pemberian motivasi bagi karyawannya. Beberapa diantaranya, yaitu:

1. Tunjangan

Adalah salah satu bentuk bantuan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan asuransi.

2. Pemberian fasilitas

Adalah bentuk bantuan dari perusahaan yang diberikan kepada pegawai dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dan diberikan dalam bentuk pemberian fasilitas.

3. Penghargaan

Adalah bentuk pemberian dari perusahaan kepada karyawan, dapat berupa pemberian pujian, ucapan terimakasih, kenaikan gaji, kenaikan golongan atau pangkat, dan lain sebagainya atas hasil kerja karyawan yang memuaskan.

4. Pengembangan diri

Adalah bentuk pemberian dari perusahaan kepada karyawan dalam bentuk pengembangan diri karyawan itu sendiri, seperti misalnya memberikan peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih variatif dan menantang, memberikan tugas dan tanggungjawab yang lebih kepada karyawan yang dinilai telah cukup mampu untuk mengemban tugas dan tanggungjawab tersebut, dan lain sebagainya.

4.5.2 Analisis Tanggapan Responden Mengenai Motivasi di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung

Pada variabel motivasi ini penulis hanya berfokus kepada *motivation factor* dari Frederick Herzberg yang diukur dengan menggunakan 4 indikator, yaitu:

1. Kesempatan berprestasi, yang terdiri dari 2 pernyataan
2. Pengakuan, yang terdiri dari 1 pernyataan
3. Tanggung jawab, yang terdiri dari 2 pernyataan
4. Pekerjaan yang lebih menantang, yang terdiri dari 2 pernyataan

Pernyataan tersebut digunakan untuk mengukur variabel motivasi yang dalam pengambilan datanya menggunakan kuesioner. Item- item pernyataannya adalah sebagai berikut:

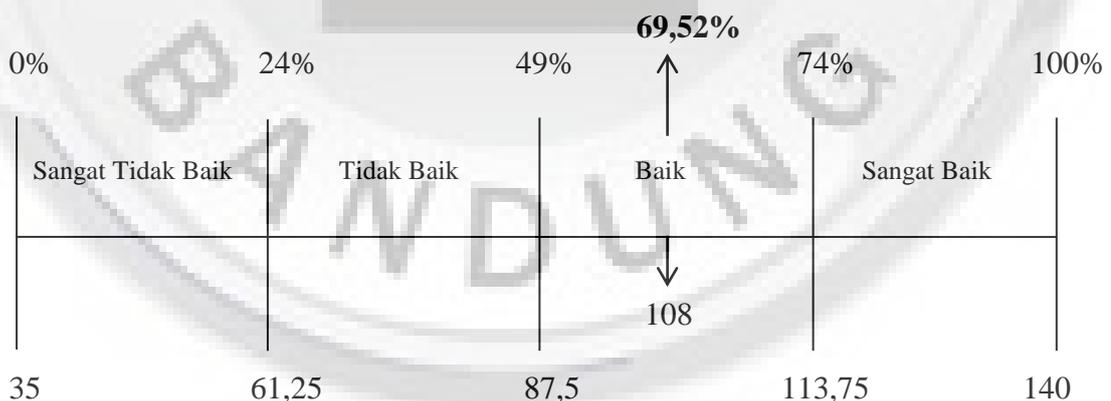
- a. Karyawan memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki

Tabel 4.30
Karayanan memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	5	14,29	20
Baik	3	28	80,00	84
Tidak Baik	2	2	5,71	4
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	108

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{108-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{73}{105} \times 100\% \\
 &= 69,52\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.18
Karayanan memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan

kemampuan yang dimiliki” menghasilkan total skor 108 atau angka presentasi sebesar 69,52% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya.

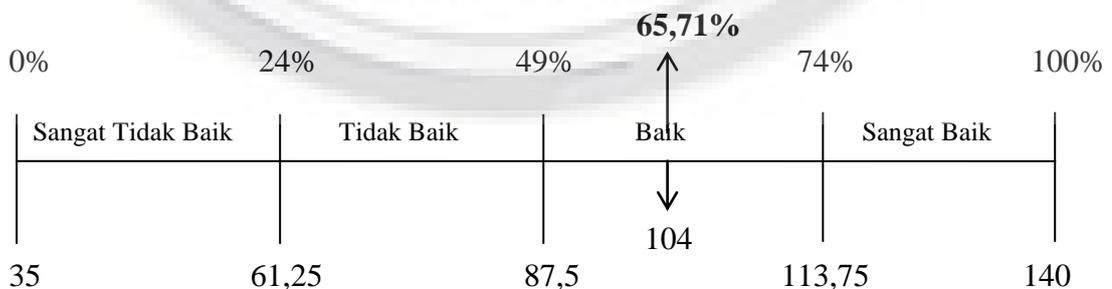
b. Karyawan memiliki peluang untuk berprestasi di perusahaan tempatnya bekerja

Tabel 4.31
Karyawan memiliki peluang untuk berprestasi di perusahaan tempatnya bekerja

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	1	2,86	4
Baik	3	32	91,43	96
Tidak Baik	2	2	5,71	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	104

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{104-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{69}{105} \times 100\% \\
 &= 65,71\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.19
Karyawan memiliki peluang untuk berprestasi di perusahaan tempatnya bekerja

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan memiliki peluang untuk berprestasi di perusahaan tempatnya bekerja” menghasilkan total skor 104 atau angka presentasi sebesar 65,71% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan memiliki peluang untuk berprestasi diperusahaan tempat dia bekerja.

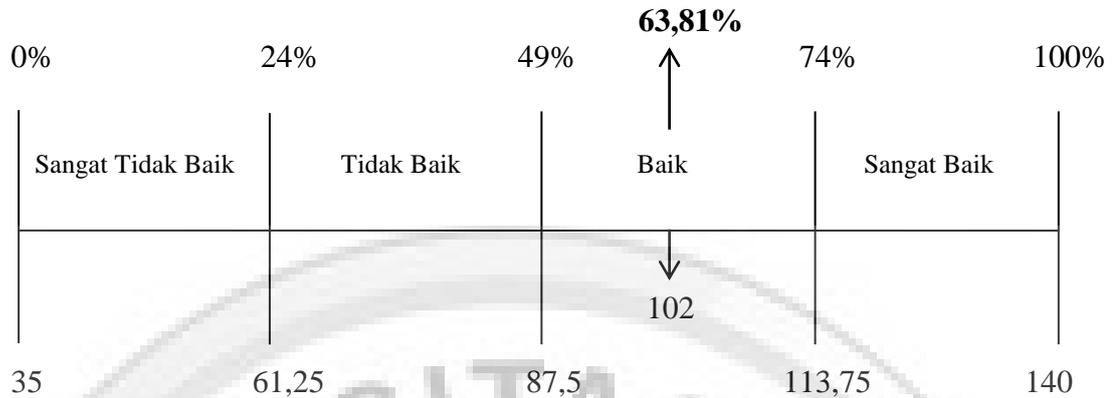
c. Atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan

Tabel 4.32
Atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	3	8,57	12
Baik	3	26	74,29	78
Tidak Baik	2	6	17,14	12
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	102

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{102-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{67}{105} \times 100\% \\
 &= 63,81\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.20

Atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan” menghasilkan total skor 102 atau angka presentasi sebesar 63,81% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawannya.

d. Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimiliki olehnya

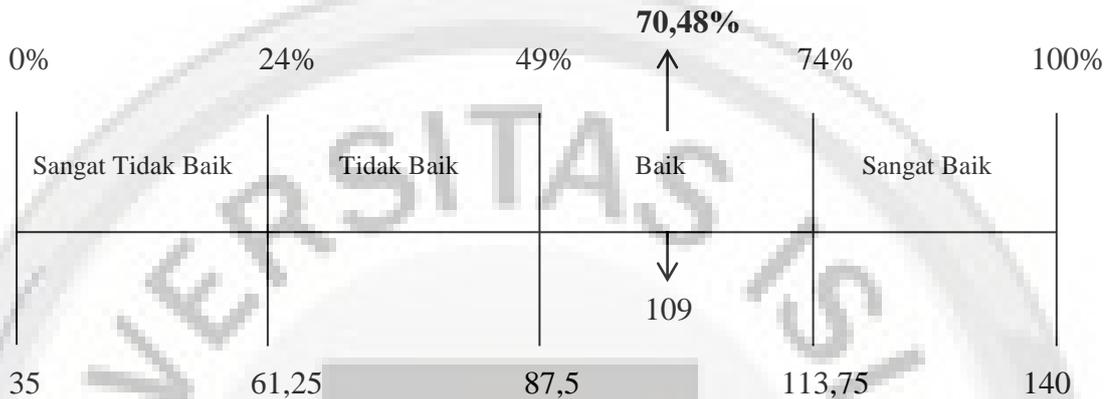
Tabel 4.33

Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimiliki olehnya

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	5	14,29	20
Baik	3	29	82,86	87
Tidak Baik	2	1	2,86	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	109

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{109-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{74}{105} \times 100\% \\ &= 70,48\% \end{aligned}$$



Gambar 4.21

Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimiliki olehnya

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimiliki olehnya” menghasilkan total skor 109 atau angka presentasi sebesar 70,48% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimilikinya.

- e. **Karyawan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki olehnya**

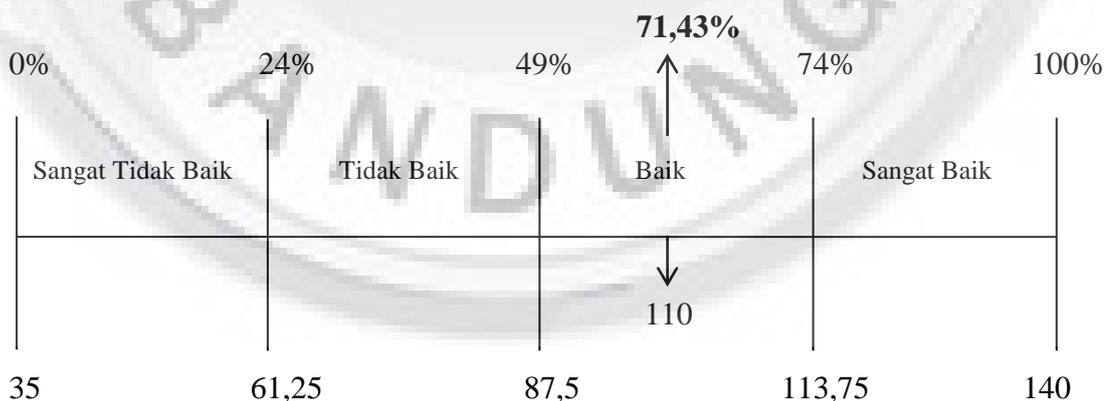
Tabel 4.34

Karyawan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki olehnya

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	6	17,14	24
Baik	3	28	80,00	84
Tidak Baik	2	1	2,86	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	110

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{persentase skor} &= \frac{110-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{75}{105} \times 100\% \\
 &= 71,43\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.22

Karyawan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki olehnya

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki olehnya” menghasilkan total skor 110 atau angka presentasi sebesar 71,43% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kemampuan yang dimilikinya.

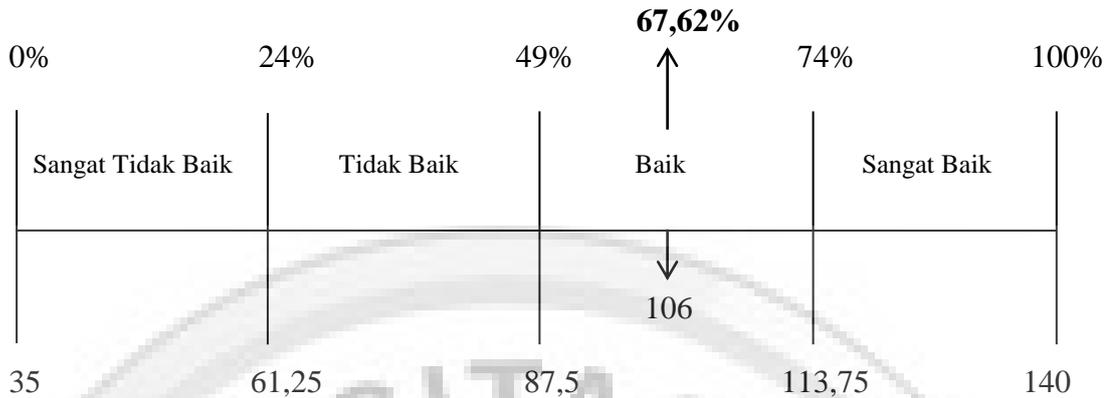
f. Karaywan mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi

Tabel 4.35
Karaywan mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	4	11,43	16
Baik	3	28	80,00	84
Tidak Baik	2	3	8,57	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	106

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{106-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{71}{105} \times 100\% \\
 &= 67,62\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.23
Karyawan mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi” menghasilkan total skor 106 atau angka presentasi sebesar 67,62% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi.

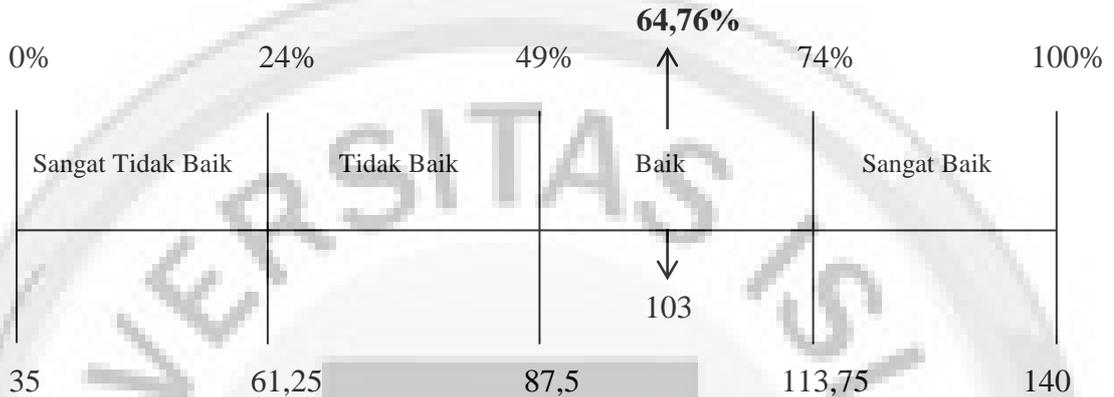
g. Karyawan mendapat kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang

Tabel 4.36
Karyawan mendapat kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	6	17,14	24
Baik	3	23	65,71	69
Tidak Baik	2	4	11,43	8
Sangat Tidak Baik	1	2	5,71	2
Total		35	100	103

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{103-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{68}{105} \times 100\% \\ &= 64,76\% \end{aligned}$$



Gambar 4.24
Karyawan mendapat kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan mendapat kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang” menghasilkan total skor 103 atau angka presentasi sebesar 64,76% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan mendapatkan kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang.

Kriteria dan skor pembobotan secara keseluruhan dari variabel motivasi ini dapat dilihat pada tabel 4.37 berikut ini:

Tabel 4.37
Klasifikasi Variabel Motivasi

No	Indikator	Pernyataan	Pembobotan		Persentase (%)		katategori
1	Kesempatan berprestasi	1. Karyawan memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki	108	106	69,52	67,62	Baik
		2. Karyawan memiliki peluang untuk berprestasi di perusahaan tempatnya bekerja	104		65,71		Baik
2	Pengakuan	3. Atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan	102	102	63,81	63,81	Baik
3	Tanggung jawab	4. Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimiliki olehnya	109	109,5	70,48	70,96	Baik
		5. Karyawan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki olehnya	110		71,43		Baik
4	Pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang	6. Karyawan mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi	106	104,5	67,62	66,19	Baik
		7. Karyawan mendapat kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang	103		64,76		Baik
Total			742	422			Baik

Berdasarkan tabel 4.37 diatas menunjukkan bahwa total indikator pada variabel motivasi berada pada kategori baik yang ditunjukkan pada total bobot 422.

Hal ini menunjukkan:

1. Karyawan termotivasi karena diberikannya kesempatan berprestasi dengan persentase (67,62%) yang termasuk kedalam kategori baik.
2. Karyawan termotivasi karena adanya pengakuan atas hasil kerja karyawan dengan persentase (63,81%) yang termasuk kedalam kategori baik.
3. Karyawan termotivasi karena karyawan diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan persentase (70,96%) yang termasuk kedalam kategori baik.
4. Karyawan termotivasi karena karyawan diberikan pekerjaan yang lebih menantang dengan persentase (66,19%) yang termasuk kedalam kategori baik.

Berdasarkan hasil pengolahan yang telah disajikan diatas, dapat dilihat bahwa skor total rata-rata untuk variabel motivasi adalah 422. Jumlah skor tersebut dimasukkan kedalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\text{Skor tertinggi} : 4 \times 4 \times 35 = 560$$

$$\text{Skor terendah} : 1 \times 4 \times 35 = 140$$

$$\text{Range} : 560-140 = 420$$

$$\text{Interval} : 420/4 = 105$$

Kriteria

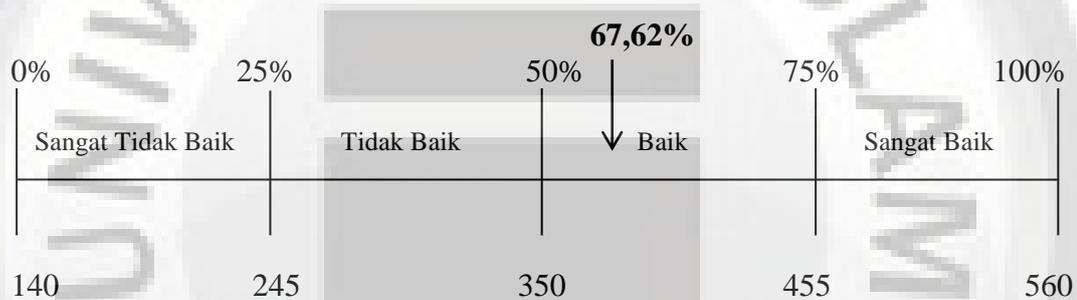
140-244 : Sangat Tidak Baik

245-349 : Tidak Baik

350-454 : Baik

455-560 : Sangat Baik

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{422-140}{560-140} \times 100\% \\ &= \frac{282}{420} \times 100\% \\ &= 67,62\% \end{aligned}$$



Gambar 4.25
Motivasi

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan total skor dari variabel motivasi sebesar 422 dan berada diantara interval 350-454 atau berada pada kontinum 67,62%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berada pada kategori baik. Jadi artinya karyawan termotivasi karena karyawan diberikan peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan berprestasi, atasan selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawannya, karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dan menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan dengan kemampauannya sendiri, dan

yang terakhir yaitu, karyawan merasa puas dan mampu melaksanakan pekerjaan yang menantang.

4.6 Kinerja Karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru

Bandung

4.6.1 Deskripsi Kinerja Karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit

Cibiru Bandung

Untuk mengetahui kinerja karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung ini ditetapkan metode indeks prestasi dan penilaian kinerja. Indeks prestasi ini dilakukan setiap 3 bulan sekali, hal ini dilakukan untuk menentukan jumlah bonus yang akan diterima oleh karyawan setiap 3 bulan sekali. Sedangkan penilaian kinerja ini dilakukan setiap 1 tahun sekali dengan cara penilaian satu arah, yaitu penilaian hanya dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Penilaian kinerja ini dimaksudkan untuk menentukan kenaikan gaji dan kenaikan golongan karyawan. hal tersebut akan dijelaskan dibawah ini:

- Jika hasil penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan setiap 1 tahun sekali menghasilkan nilai dalam kategori baik, maka karyawan akan mendapatkan kenaikan gaji per 1 tahun MKG (Masa Kerja Golongan). Artinya dalam waktu 1 tahun karyawan akan mendapatkan kenaikan gaji 1 kali.
- Jika hasil penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan setiap 1 tahun sekali menghasilkan nilai dalam kategori sangat baik, maka karyawan akan mendapatkan kenaikan gaji per 2 tahun MKG (Masa Kerja

Golongan). Artinya dalam waktu 1 tahun karyawan akan mendapatkan kenaikan gaji 2 kali.

- Jika hasil penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan setiap 1 tahun sekali menghasilkan nilai dalam kategori istimewa, maka karyawan akan mendapatkan kenaikan golongan per 2 tahun MKG (Masa Kerja Golongan).

Hal-hal yang dinilai dalam indeks prestasi dan penilaian kinerja meliputi:

1. Kemampuan teknis

- Kemampuan kerja
- Kecepatan kerja
- Daya tangkap
- Efisiensi dan efektivitas kerja
- Penguasaan pekerjaan
- Kualitas kerja

2. Kepribadian dan penampilan

- Kejujuran
- Kedisiplinan
- Keadaan fisik
- Kerajinan
- Ketelitian/ kecermatan
- Presensi dan ketepatan waktu kerja
- Motivasi diri
- Kreativitas

3. Kemampuan manajerial

- Kemampuan memimpin
- Koordinasi
- Ketergantungan
- Kemampuan membina bawahan
- Kemampuan berkomunikasi

4. Kemampuan manajerial

- Hubungan dengan atasan
- Hubungan dengan teman sekerja
- Hubungan sosial

**4.6.2 Analisis Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan di
PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung**

Pada variabel kinerja ini diukur dengan menggunakan 4 indikator, yaitu:

1. Kualitas, yang terdiri dari 2 pernyataan
2. Kuantitas, yang terdiri dari 1 pernyataan
3. Pelaksanaan tugas, yang terdiri dari 1 pernyataan
4. Tanggung jawab, yang terdiri dari 1 pernyataan

Pernyataan tersebut digunakan untuk mengukur variabel kinerja yang dalam pengambilan datanya menggunakan kuesioner. Item- item pernyataannya adalah sebagai berikut:

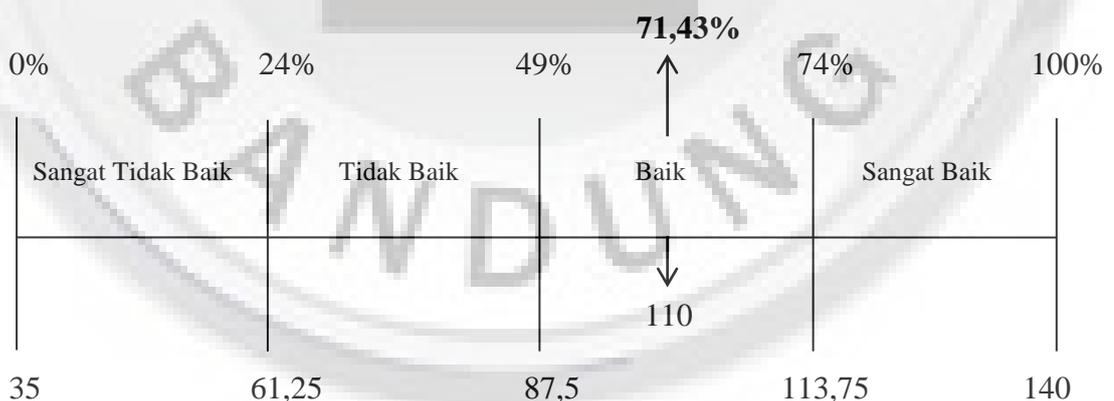
- a. **Karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan**

Tabel 4.38
Karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	5	14,29	20
Baik	3	30	85,71	90
Tidak Baik	2	0	0,00	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	110

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{110-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{75}{105} \times 100\% \\
 &= 71,43\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.26
Karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan” menghasilkan

total skor 110 atau angka presentasi sebesar 71,43% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Karyawan selalu menjaga mutu pekerjaan yang saya hasilkan dalam bekerja

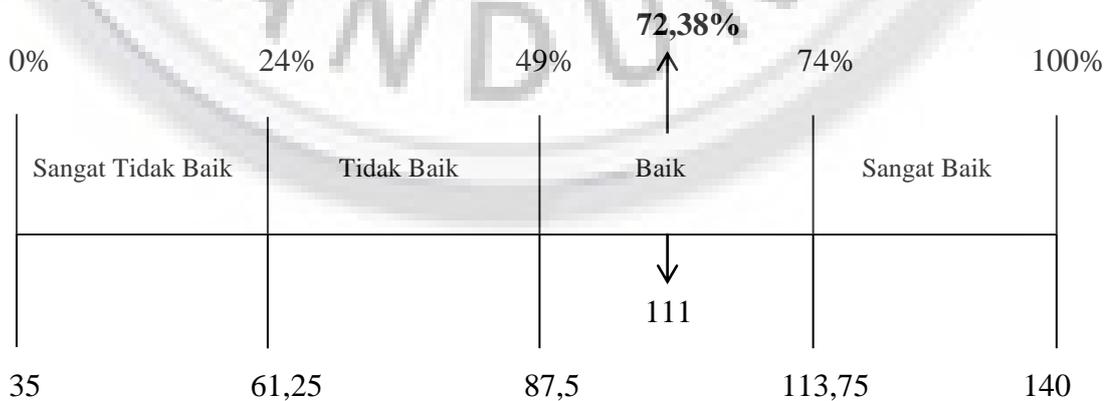
Tabel 4.39

Karyawan selalu menjaga mutu pekerjaan yang saya hasilkan dalam bekerja

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	6	17,14	24
Baik	3	29	82,86	87
Tidak Baik	2	0	0,00	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	111

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{111-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{76}{105} \times 100\% \\
 &= 72,38\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.27

Karyawan selalu menjaga mutu pekerjaan yang saya hasilkan dalam bekerja

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan selalu menjaga mutu pekerjaan yang saya hasilkan dalam bekerja” menghasilkan total skor 111 atau angka presentasi sebesar 72,38% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan selalu bekerja menjaga mutu pekerjaan yang dihasilkan dalam bekerja.

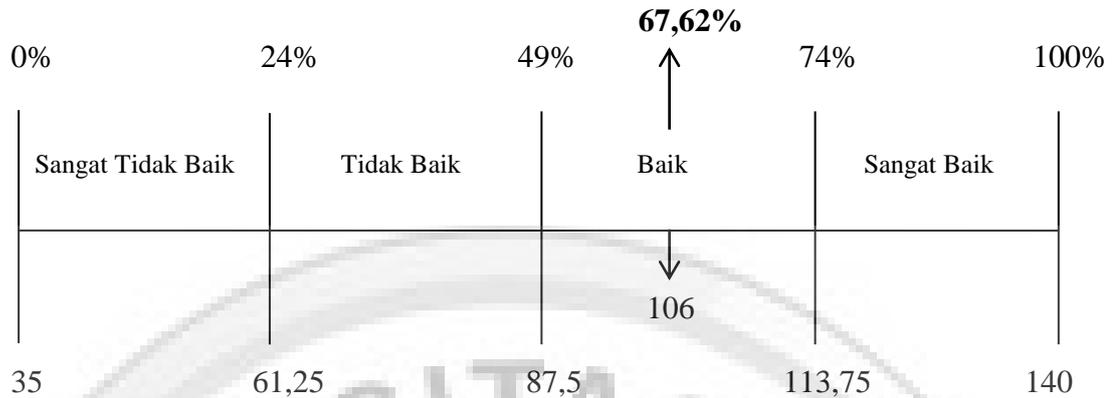
c. Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan

Tabel 4.40
Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	4	11,43	16
Baik	3	28	80,00	84
Tidak Baik	2	3	8,57	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	106

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{106-35}{140-35} \times 100\% \\
 &= \frac{71}{105} \times 100\% \\
 &= 67,62\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.28
Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan” menghasilkan total skor 106 atau angka presentasi sebesar 67,62% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan.

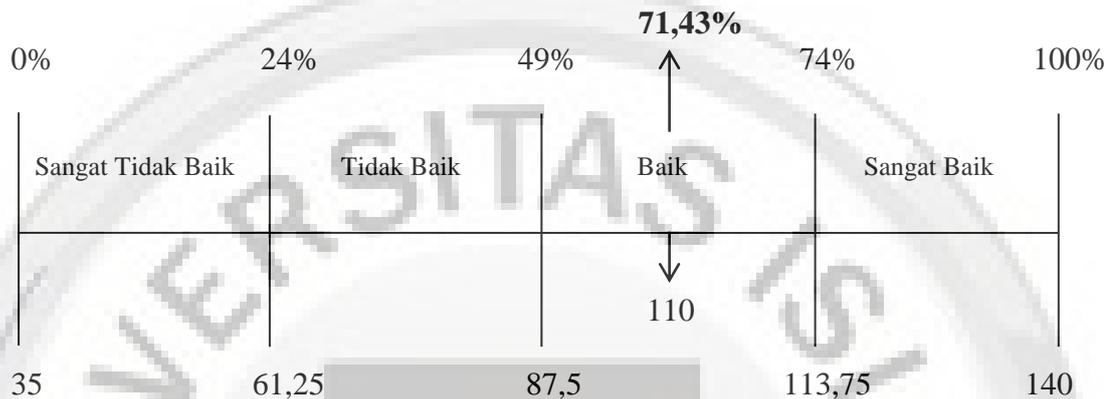
d. Karyawan selalu mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan daripada kecepatan dalam menyelesaikan tugas

Tabel 4.41
Karyawan selalu mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan daripada kecepatan dalam menyelesaikan tugas

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	5	14,29	20
Baik	3	30	85,71	90
Tidak Baik	2	3	0,00	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	110

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{110-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{75}{105} \times 100\% \\ &= 71,43\% \end{aligned}$$



Gambar 4.29

Karyawan selalu mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan daripada kecepatan dalam menyelesaikan tugas

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Karyawan selalu mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan daripada kecepatan dalam menyelesaikan tugas” menghasilkan total skor 110 atau angka presentasi sebesar 71,43% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya karyawan selalu mengutamakan kualitas dari hasil kerja daripada kecepatan menyelesaikan tugas.

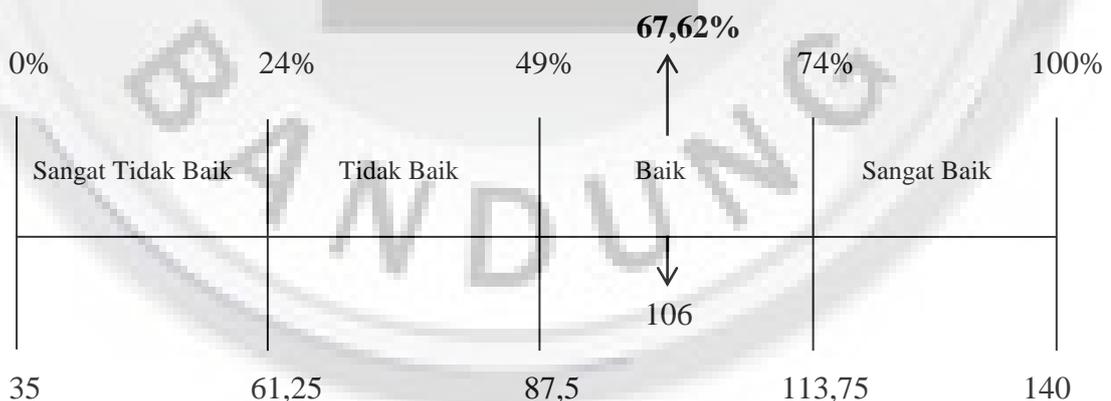
- e. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan

Tabel 4.42
Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan

Kategori	Skor	jumlah	%	Pembobotan
Sangat Baik	4	3	8,57	12
Baik	3	30	85,71	90
Tidak Baik	2	2	5,71	4
Sangat Tidak Baik	1	0	0,00	0
Total		35	100	106

Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut kedalam persentase dan menyajikannya kedalam garis kontinum dengan rumus pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase skor} &= \frac{106-35}{140-35} \times 100\% \\ &= \frac{71}{105} \times 100\% \\ &= 67,62\% \end{aligned}$$



Gambar 4.30
Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan

Berdasarkan hasil dari perhitungan jawaban responden mengenai “Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mencapai target yang telah

ditentukan oleh perusahaan” menghasilkan total skor 103 atau angka presentasi sebesar 67,62% yang berarti dalam gambar jarak interval dengan garis kontinum termasuk kedalam kategori baik, yang artinya kemampuan karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.



Kriteria dan skor pembobotan secara keseluruhan dari variabel motivasi ini dapat dilihat pada tabel 4.43 berikut ini:

Tabel 4.43
Klasifikasi Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Pernyataan	Pembobotan		Persentase (%)		Kategori
1	Kualitas	1. Karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	110	110,5	71,43	71,90	Baik
		2. Karyawan selalu menjaga mutu pekerjaan yang saya hasilkan dalam bekerja	111		72,38		Baik
2	Kuantitas	3. Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusa	106	106	67,62	67,62	Baik
3	Pelaksanaan Tugas	4. Karyawan selalu mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan daripada kecepatan dalam menyelesaikan tugas	110	110	71,43	71,43	Baik
4	Tanggung Jawab	5. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan	106	106	67,62	67,62	Baik
Total			543	432,5			Baik

Berdasarkan tabel 4.43 diatas menunjukkan bahwa total indikator pada variabel kinerja berada pada kategori baik yang ditunjukkan pada total bobot 432,5.

Hal ini menunjukkan:

1. Karyawan memiliki kinerja yang sesuai standar karena dari segi kualitas menunjukkan angka (71,90%), hal ini berdasarkan karyawan yang selalu bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan dan juga karyawan yang selalu menjaga mutu pekerjaan yang dihasilkan, yang termasuk kedalam kategori baik.
2. Karyawan memiliki kinerja yang sesuai standar karena dari segi kuantitas adanya pengakuan atas hasil kerja karyawan dengan persentase (67,62%), hal ini berdasarkan karyawan yang selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan, yang termasuk kedalam kategori baik.
3. Karyawan memiliki kinerja yang sesuai standar karena dari segi pelaksanaan tugas menunjukkan angka (71,43%), hal ini berdasarkan karyawan selalu mengutamakan kualitas dari pekerjaan daripada kecepatan dalam menyelesaikan tugas, yang termasuk kedalam kategori baik,
4. Karyawan memiliki kinerja yang sesuai standar karena dari segi tanggung jawab menunjukkan angka (67,62%), hal ini berdasarkan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan perusahaan, yang termasuk kedalam kategori baik.

Berdasarkan hasil pengolahan yang telah disajikan diatas, dapat dilihat bahwa skor total untuk variabel kinerja adalah 432,5. Jumlah skor tersebut dimasukkan kedalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor tertinggi : $4 \times 4 \times 35 = 560$

Skor terendah : $1 \times 4 \times 35 = 140$

Range : $560-140 = 420$

Interval : $420/4 = 105$

Kriteria

140-244 : Sangat Tidak Baik

245-349 : Tidak Baik

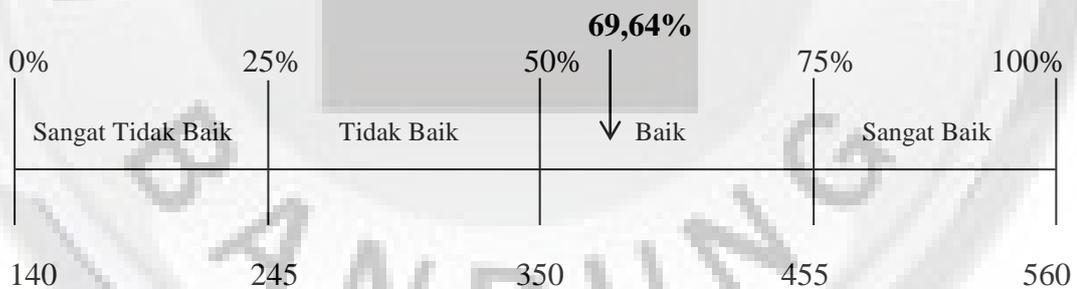
350-454 : Baik

455-560 : Sangat Baik

Persentase skor = $\frac{432,5-140}{560-140} \times 100\%$

= $\frac{292,5}{420} \times 100\%$

= 69,64%



Gambar 4.31
Kinerja Karyawan

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan total skor dari variabel motivasi sebesar 432,5 dan berada diantara interval 350-454 atau berada pada kontinum 69,64%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja berada pada kategori baik. Jadi artinya karyawan memiliki kinerja yang

sesuai standar yang telah ditentukan perusahaan, baik dari segi kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

4.7 Transformasi Data

Asumsi yang harus dipenuhi pada saat melakukan analisis regresi data pengamatan, minimal memiliki skala pengukuran interval. Agar dapat menggunakan analisis regresi dilakukan proses transformasi data dari skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval melalui suatu metode yang dikenal sebagai *Method of Successive Interval*. Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data adalah sebagai berikut:

- a. Pertama perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan;
- b. Pada setiap butir ditentukan berapa orang yang mendapat skor 1, 2, 3, 4 yang disebut sebagai frekuensi.
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi.
- d. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor.
- e. Gunakan tabel distribusi normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang di peroleh (dengan menggunakan tabel tinggi densitas).
- g. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus:

$$NS = \frac{(\text{Denisty at lower limit}) - (\text{Denisty at upper limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Upper Limit})}$$

Dimana:

Denisty at lower limit = kepadatan batas bawah

Denisty at upper limit = kepadatan batas atas

Area Below Upper Limit = daerah dibawah batas atas

Area Below Upper Limit = daerah dibawah batas bawah

h. Tentukan nilai transformasi dengan rumus: $Y = NS + [I + |NS \text{ min}|]$.

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan pengolahan data agar di peroleh penyajian data sebagai hasil yang berarti dan kesimpulan yang baik.

Tabel 4.44
MSI (Method of Successive Interval) pada Variabel X1

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	9	0,257	0,314	0,355	-0,484	2,072
	3	24	0,686	1,000	0,000		3,524
2	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	10	0,286	0,343	0,368	-0,405	2,121
	3	23	0,657	1,000	0,000		3,566
3	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	10	0,286	0,343	0,368	-0,405	2,121
	3	23	0,657	1,000	0,000		3,566
4	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	2	0,057	0,114	0,193	-1,204	1,631
	3	29	0,829	0,943	0,115	1,579	3,101
	4	2	0,057	1,000	0,000		5,013
5	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	3	0,086	0,143	0,226	-1,068	1,711
	3	29	0,829	0,971	0,065	1,902	3,200
	4	1	0,029	1,000	0,000		5,293
6	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	10	0,286	0,343	0,368	-0,405	2,121

	3	23	0,657	1,000	0,000		3,566
7	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	5	0,143	0,200	0,280	-0,842	1,849
	3	27	0,771	0,971	0,065	1,902	3,285
	4	1	0,029	1,000	0,000		5,293
8	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	10	0,286	0,343	0,368	-0,405	2,121
	3	21	0,600	0,943	0,115	1,579	3,428
	4	2	0,057	1,000	0,000		5,013
9	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	7	0,200	0,257	0,323	-0,652	1,967
	3	26	0,743	1,000	0,000		3,440
10	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	2	0,057	0,114	0,193	-1,204	1,631
	3	24	0,686	0,800	0,280	0,842	2,880
	4	7	0,200	1,000	0,000		4,406

Tabel 4.45
MSI (Method of Successive Interval) pada Variabel X2

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1	1	1	0,029	0,029	0,065	-1,902	1,000
	2	8	0,229	0,257	0,323	-0,652	2,162
	3	25	0,714	0,971	0,065	1,902	3,647
	4	1	0,029	1,000	0,000		5,574
2	2	5	0,143	0,143	0,226	-1,068	2,000
	3	30	0,857	1,000	0,000		3,843
3	1	1	0,029	0,029	0,065	-1,902	1,000
	2	2	0,057	0,086	0,157	-1,368	1,690
	3	26	0,743	0,829	0,254	0,949	3,155
	4	6	0,171	1,000	0,000		4,771
4	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	6	0,171	0,229	0,303	-0,744	1,910
	3	25	0,714	0,943	0,115	1,579	3,269
	4	2	0,057	1,000	0,000		5,013
5	2	9	0,257	0,257	0,323	-0,652	2,000
	3	24	0,686	0,943	0,115	1,579	3,557
	4	2	0,057	1,000	0,000		5,261

Tabel 4.46
MSI (Method of Successive Interval) pada Variabel Z

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1	2	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	2,000
	3	28	0,800	0,857	0,226	1,068	3,868
	4	5	0,143	1,000	0,000		5,586
2	2	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	2,000
	3	32	0,914	0,971	0,065	1,902	4,060
	4	1	0,029	1,000	0,000		6,293
3	2	6	0,171	0,171	0,254	-0,949	2,000
	3	26	0,743	0,914	0,157	1,368	3,616
	4	3	0,086	1,000	0,000		5,311
4	2	1	0,029	0,029	0,065	-1,902	2,000
	3	29	0,829	0,857	0,226	1,068	4,093
	4	5	0,143	1,000	0,000		5,866
5	2	1	0,029	0,029	0,065	-1,902	2,000
	3	28	0,800	0,829	0,254	0,949	4,051
	4	6	0,171	1,000	0,000		5,771
6	2	3	0,086	0,086	0,157	-1,368	2,000
	3	28	0,800	0,886	0,193	1,204	3,781
	4	4	0,114	1,000	0,000		5,518
7	1	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	1,000
	2	4	0,114	0,171	0,254	-0,949	1,783
	3	23	0,657	0,829	0,254	0,949	3,006
	4	6	0,171	1,000	0,000		4,490

Tabel 4.47
MSI (Method of Successive Interval) pada Variabel Y

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1	3	30	0,857	0,857	0,226	1,068	3,000
	4	5	0,143	1,000	0,000		4,843
2	3	29	0,829	0,829	0,254	0,949	3,000
	4	6	0,171	1,000	0,000		4,791
3	2	3	0,086	0,086	0,157	-1,368	2,000
	3	28	0,800	0,886	0,193	1,204	3,781
	4	4	0,114	1,000	0,000		5,518
4	3	30	0,857	0,857	0,226	1,068	3,000
	4	5	0,143	1,000	0,000		4,843
5	2	2	0,057	0,057	0,115	-1,579	2,000
	3	30	0,857	0,914	0,157	1,368	3,957
	4	3	0,086	1,000	0,000		5,833

4.8 Uji Hipotesis 1 dan 2

4.8.1 Pengujian Sub-Struktur 1 Insentif Material dan Insentif Non

Material Terhadap Motivasi

Untuk mengetahui pengaruh Insentif Material (X1) dan Insentif Non-Material (X2) terhadap motivasi (Z) secara simultan, adalah hasil perhitungan model Summary, khususnya angka R Square berikut:

Tabel 4.48
Output Pengaruh Insentif Material dan Insentif Non-Material Terhadap Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,277	,232	3,192

a. Predictors: (Constant), INSENTIF NON-MATERIAL(X2), INSENTIF MATERIAL (X1)

Bersarnya angka R Square (r^2) adalah 0,277. Angka tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh insentif material (X1), dan insentif non-material (X2) terhadap motivasi (Z) dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD), dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,277 \times 100\%$$

$$KD = 27,7\%$$

Angka tersebut mempunyai arti, bahwa pengaruh insentif material (X1) dan insentif non-material (X2) terhadap motivasi adalah 27,7%, sedangkan 72,3% (100% - 27,7%) dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, pengaruh variabel insentif material (X1) dan variabel insentif non-material (X2) terhadap variabel

motivasi (Z) sebesar 27,7%, sementara pengaruh sebesar 72,3% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian yang dilakukan.

4.8.2 Uji t Hipotesis

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

Dari hipotesis 1 tersebut, disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- $H_0: r^2_{X_1Z} = 0$,artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan insentif material terhadap motivasi karyawan.
- $H_a: r^2_{X_1Z} \neq 0$,artinya terdapat pengaruh yang signifikan insentif material terhadap motivasi karyawan.

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

Dari hipotesis 2 tersebut, disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- $H_0: r^2_{X_2ZY} = 0$,artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
- $H_a: r^2_{X_2ZY} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Dengan ketentuan adalah jika signifikansi $<$ dari α , maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dan jika signifikansi $>$ dari α , maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Selain itu juga membandingkan t -hitung $<$ t -tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, t -hitung $>$ t -tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai t-tabel yang digunakan adalah 2,037. Nilai tersebut berdasarkan tingkat kepercayaan 5% dan karena uji 2 arah maka $\alpha = 0,025$ dengan derajat bebas pengujian = $n-k = 35-3 = 32$.

Berikut adalah tabel output SPSS hasil uji t:

Tabel 4.49
Tabel Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,972	3,261		4,899	,000
INSENTIF MATERIAL (X1)	,177	,108	,315	1,644	,110
INSENTIF NON-MATERIAL(X2)	,341	,242	,270	1,411	,168

a. Dependent Variable: MOTIVASI (Z)

a. Hipotesis 1

Tabel diatas menunjukkan nilai t-hitung. Untuk hipotesis 1 nilai yang didapat adalah sebesar 1,644, namun nilai t-tabel 2,037 yang berarti nilai t-hitung < t-tabel atau $1,644 < 2,037$. Artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif material (X1) terhadap motivasi (Z). Maka hipotesis yang penulis ajukan dalam Bab 1, yaitu “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” ditolak.

Hal ini menggambarkan bahwa item-item pada insentif material (X1) pada penelitian ini belum cukup memenuhi untuk meningkatkan motivasi (Z) kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh

(IHT) Sub Unit Cibiru Bandung. Hal ini mungkin disebabkan oleh karyawan yang kesulitan menghitung jumlah bonus yang diterimanya, kurangnya kejelasan dan keadilan dalam sistem pemberian bonus, karyawan kurang mengetahui jumlah bonus yang diterimanya bersumber dari berbagai kinerja yang dilakukannya, karyawan kurang memahami sistem pemberian bonus yang disediakan perusahaan, karyawan merasa kurangnya penghargaan atas hasil kerjanya, karyawan merasa kurang puas atas pekerjaan yang menantang dan bervariasi, dan juga karyawan kurang merasa memiliki kesempatan untuk berprestasi di perusahaan.

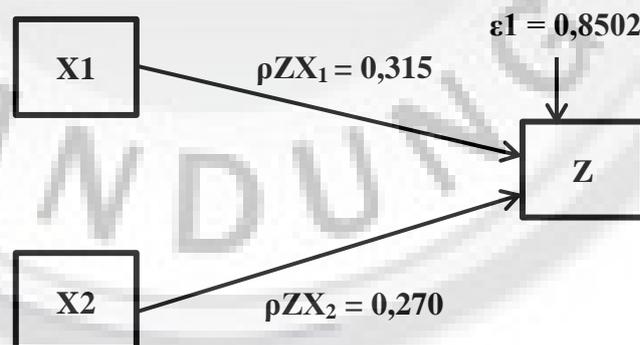
b. Hipotesis 2

Tabel diatas menunjukkan nilai t-hitung. Untuk hipotesis 2 nilai yang didapat adalah sebesar 1,411, namun nilai t-tabel 2,037 yang berarti nilai t-hitung < t-tabel atau $1,411 < 2,037$. Artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif non-material (X_2) terhadap motivasi (Z). Maka hipotesis yang penulis ajukan dalam Bab 1, yaitu “Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif non-material (X_2) terhadap motivasi (Z) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung” ditolak.

Hal ini menggambarkan bahwa item-item pada insentif non-material (X_2) pada penelitian ini belum cukup memenuhi untuk meningkatkan motivasi (Z) kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hal ini mungkin disebabkan oleh karyawan merasa kurangnya pujian baik lisan maupun tulisan atas hasil kerja yang memuaskan, karyawan merasa kurangnya diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan atas hasil kerja yang memuaskan, karyawan merasa kurangnya diberikan perlengkapan khusus (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerjanya yang memuaskan, karyawan merasa kurangnya penghargaan atas hasil kerjanya, karyawan merasa kurang puas atas pekerjaan yang menantang dan bervariasi, dan juga karyawan kurang merasa memiliki kesempatan untuk berprestasi di perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.48 diatas, nilai koefisien determinan atau kontribusi (R Square) = 0,277 dan besar koefisien residu $\epsilon_1 = \sqrt{1 - 0,277} = 0,8502$. Selanjutnya berdasarkan tabel 4.49 diperoleh nilai *Standardized Coefficient Beta* untuk X1 sebesar 0,315 dan untuk X2 sebesar 0,270. Dengan demikian didapat diagram jalur sub struktur 1 yaitu pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.32
Hubungan Kasual Empris Sub-Struktur 1 Variabel X1, X2, dan Z

4.9 Uji Hipotesis 3,4 dan 5

4.9.1 Pengujian Sub-Struktur 2 Insentif Material, Insentif Non Material, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh Insentif Material (X1), Insentif Non-Material (X2), dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan, adalah hasil perhitungan model Summary, khususnya angka R Square berikut:

Tabel 4.50
Output Pengaruh Insentif Material dan Insentif Non-Material, dan Motivasi Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,349 ^a	,122	,037	2,464

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI (Z), INSENTIF NON-MATERIAL(X2), INSENTIF MATERIAL (X1)

Bersarnya angka R Square (r^2) adalah 0,122. Angka tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh insentif material (X1), insentif non-material (X2), dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD), dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,122 \times 100\%$$

$$KD = 12,2\%$$

Angka tersebut mempunyai arti, bahwa pengaruh insentif material (X1), insentif non-material (X2), dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 12,2%, sedangkan 87,8% (100% - 12,2%) dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, pengaruh variabel insentif material (X1), variabel insentif non-material

(X2), dan variabel motivasi (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 12,2%, sementara pengaruh sebesar 87,8% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian yang dilakukan.

4.9.2 Uji t Hipotesis

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

Dari hipotesis 1 tersebut, disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- $H_0: r^2_{zy} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- $H_a: r^2_{zy} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap motivasi karyawan.

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh yang signifikan insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Dari hipotesis 4 tersebut, disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- $H_0: r^2_{x_1y} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan insentif materiil terhadap kinerja karyawan.
- $H_a: r^2_{x_1y} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan insentif material terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5: Terdapat pengaruh yang signifikan insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Dari hipotesis 5 tersebut, disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Ho: $r^2_{x_2y} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan insentif non-material terhadap kinerja karyawan.
- Ha: $r^2_{x_2y} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan insentif non-material terhadap kinerja karyawan.

Dengan ketentuan adalah jika signifikansi $<$ dari α , maka Ho ditolak dan Ha diterima, dan jika signifikansi $>$ dari α , maka Ho diterima dan Ha ditolak. Selain itu juga membandingkan t-hitung $<$ t-tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, t-hitung $>$ t-tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai t-tabel yang digunakan adalah 2,040. Nilai tersebut berdasarkan tingkat kepercayaan 5% dan karena uji 2 arah maka $\alpha = 0,025$ dengan derajat bebas pengujian = $n-k = 35-4 = 31$.

Berikut adalah tabel output SPSS hasil uji t:

Tabel 4.51
Tabel Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16,342	3,329		4,909	,000
INSENTIF MATERIAL (X1)	-,092	,087	-,237	-1,063	,296
INSENTIF NON-MATERIAL(X2)	-,147	,192	-,168	-,763	,451
MOTIVASI (Z)	,242	,136	,351	1,771	,086

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y)

a. Hipotesis 3

Tabel diatas menunjukkan nilai t-hitung. Untuk hipotesis 3 nilai yang didapat adalah sebesar -1,063, namun nilai t-tabel 2,040 yang berarti nilai t-hitung < t-tabel atau $-1,063 < 2,040$. Artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Maka hipotesis yang penulis ajukan dalam Bab 1, yaitu “Terdapat pengaruh yang signifikan insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung” ditolak.

Hal ini mungkin disebabkan oleh karyawan yang kesulitan menghitung jumlah bonus yang diterimanya, kurangnya kejelasan dan keadilan dalam sistem pemberian bonus, karyawan kurang mengetahui jumlah bonus yang diterimanya bersumber dari berbagai kinerja yang dilakukannya, karyawan kurang memahami sistem pemberian bonus yang disediakan perusahaan, terkadang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, dan juga karyawan terkadang merasa kemampuan yang dimilikinya kurang untuk membantu perusahaan mencapai target yang ditentukan.

b. Hipotesis 4

Tabel diatas menunjukkan nilai t-hitung. Untuk hipotesis 4 nilai yang didapat adalah sebesar -0,736, namun nilai t-tabel 2,040 yang berarti nilai t-hitung < t-tabel atau $-0,736 < 2,040$. Artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Maka hipotesis yang penulis ajukan dalam Bab 1, yaitu

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

Hal ini mungkin disebabkan oleh karyawan merasa kurangnya pujian baik lisan maupun tulisan atas hasil kerja yang memuaskan, karyawan merasa kurangnya diberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan atas hasil kerja yang memuaskan, karyawan merasa kurangnya diberikan perlengkapan khusus (seperti meja untuk rapat, lemari untuk menyimpan berkas, dan lain sebagainya) atas hasil kerjanya yang memuaskan, terkadang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, dan juga karyawan terkadang merasa kemampuan yang dimilikinya kurang untuk membantu perusahaan mencapai target yang ditentukan.

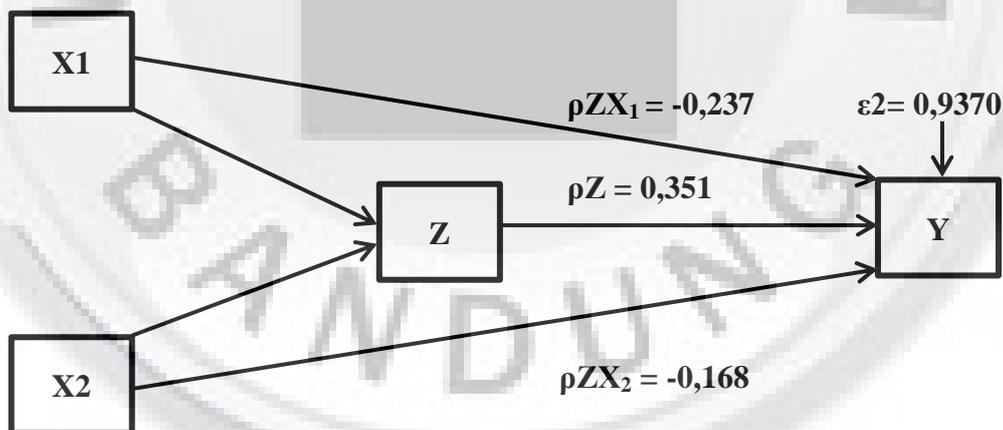
c. Hipotesis 5

Tabel diatas menunjukkan nilai t-hitung. Untuk hipotesis 5 nilai yang didapat adalah sebesar 1,771, namun nilai t-tabel 2,040 yang berarti nilai t-hitung < t-tabel atau $1,771 < 2,040$. Artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, itu berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Maka hipotesis yang penulis ajukan dalam Bab 1, yaitu “Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung” ditolak.

Hal ini mungkin disebabkan oleh karyawan yang merasa kurangnya penghargaan atas hasil kerjanya, karyawan merasa kurang puas atas pekerjaan

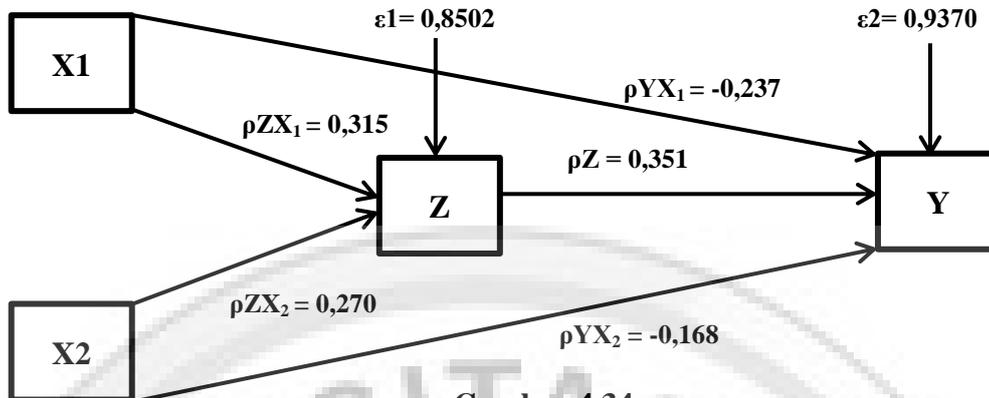
yang menantang dan bervariasi, karyawan kurang merasa memiliki kesempatan untuk berprestasi di perusahaan, terkadang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, dan juga karyawan terkadang merasa kemampuan yang dimilikinya kurang untuk membantu perusahaan mencapai target yang ditentukan.

Berdasarkan tabel 4.50 diatas, nilai koefisien determinan atau kontribusi (R Square) = 0,122 dan besar koefisien residu $\epsilon_2 = \sqrt{1 - 0,122} = 0,9370$. Selanjutnya berdsarkan tabel 4.51 diperoleh nilai *Standardized Coefficient Beta* untuk X1 sebesar -0,237, untuk X2 sebesar -0,168 dan untuk Z sebesar 0,351. Dengan demikian didapat diagram jalur sub struktur 1 yaitu pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.33
Hubungan Kasual Empris Sub-Struktur 2 Variabel X1, X2, Z terhadap Y

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub struktur 1 dan sub struktur 2, maka dapat digambarkan secara keseluruhan yang menggambarkan hubungan kasual empiris antar variabel X1, X2, Z terhadap Y sebagai berikut:



Gambar 4.34 Hubungan Kasual Empris Sub-Struktur 1 dan Sub-Struktur 2 Variabel X1, X2, Z terhadap Y

4.10 Perhitungan Pengaruh Langsung, dan Pengaruh Tidak Langsung

Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan keseluruhan, maka dapat diperoleh hasil perhitungan langsung dan perhitungan tidak langsung, sebagai berikut:

1. Perhitungan Langsung

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Direct Effect	Total Effect	t Hitung	Sig.	Keterangan
X1	Z	0.315	0.315	1.644	0.110	Tidak Signifikan
X2	Z	0.270	0.270	1.411	0.168	Tidak Signifikan
X1	Y	0.351	0.351	-1.063	0.296	Tidak Signifikan
X2	Y	-0.237	-0.237	-0.763	0.451	Tidak Signifikan
Z	Y	-0.168	-0.168	1.711	0.086	Tidak Signifikan

- Pengaruh langsung insentif material (X1) terhadap motivasi karyawan (Z) adalah 0,315.
- Pengaruh langsung insentif non-material (X2) terhadap motivasi karyawan (Z) adalah 0,270

- Pengaruh langsung motivasi karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,351
- Pengaruh langsung insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah -0,237
- Pengaruh langsung insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah -0,168

2. Perhitungan Tidak Langsung

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Direct Effect	Variabel antara	Indirect Effect	Total Effect	Ket
X1	Y	0.351	Z	$0.315 \times 0.351 = 0,110$	$0.315 + 0.110 = 0.425$	DE < TE
X2	Z	-0.237	Z	$0.270 \times 0.351 = 0.094$	$0.270 + (-0.237) = 0.033$	DE < TE

- Pengaruh tidak langsung insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar $(0,315 \times 0,351) = 0,110$.
- Pengaruh tidak langsung insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar $(0,270 \times 0,351) = 0,094$.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh variabel insentif material (X1) dan insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kedua variabel secara langsung. Jadi variabel motivasi (Z) memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap pengaruh insentif material dan insentif non-material terhadap kinerja karyawan.

BAB V**KESIMPULAN DAN SARAN****5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai “Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Insentif Non-Material Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung” maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan program pemberian insentif material pada karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung masih perlu diperhatikan, karena dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata dimensi dari insentif material berada pada kategori baik, tetapi angka kontinum dari setiap dimensi tersebut berada di batas bawah kategori baik.
2. Secara keseluruhan program pemberian insentif non-material pada karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung telah terlaksana dengan baik, namun masih perlu adanya perhatian dari atasan dan seluruh karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung, karena dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata dimensi dari insentif non-material berada pada kategori baik, tetapi angka kontinum dari setiap dimensi tersebut hampir berada di batas bawah kategori baik.
3. Secara keseluruhan motivasi karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung tergolong baik. Ini dibuktikan dengan rata-rata nilai kontinum di variabel motivasi yang masuk kedalam kategori baik. Hal ini diukur dari