

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Perusahaan**

Pabrik gula PG. Kebon Agung merupakan badan perseorangan yang didirikan Tan Tjawn Bie tahun 1905 dan tahun 1971 dikelola Tiedeman & Van Kerchem. Merosotnya harga gula di pasar dunia, mengguncang industry gula sehingga tahun 1931 kesepakatan “Chardbourne Agreement” antar produsen gula dunia mewajibkan produksi gula dikurangi dari 3 ton menjadi 1,4 juta ton/tahun. Dampaknya mengakibatkan kelesuhan usaha sehingga saham perusahaan tergadaikan 1932 dan 1935 sepenuhnya dimiliki De Javasche Bank. Setelah Indonesia merdeka, seluruh perusahaan gula dikelola Badan Penyelenggara Perusahaan Gula Negara yang berkedudukan di Surakarta. Saat agresi Belanda, PG. Kebon Agung dan PG. lainnya tidak beroperasi dan dikuasai Belanda, sehingga BPPGN dibubarkan pada 1949. Tahun 1968 dikelola PT. Biro Management Tri Gunabina.

Pada 1972 Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia (YDPTHT-BI) menjadi pemegang saham tunggal. Pada 1992 didirikan Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI) oleh Direksi Bank Indonesia dan tahun 1993 YKK-BI diputuskan menjadi pemegang saham tunggal sehingga masa pengoperasian PG. Kebon Agung yang berakhir pada 20 Maret 1993 diperpanjang hingga 75 tahun mendatang. Selanjutnya perusahaan dikelola oleh PG. Kebon Agung sebagaimana ditetapkan oleh pemegang saham. Sesuai UU No.

1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, mengharuskan pemegang saham PT lebih dari 2, maka dalam RUPS-LB 1996 diputuskan pemegang saham PT Kebon Agung terdiri dari YKK-BI sebesar 99,6% dan Koperasi Karyawan PG Kebon Agung Rosan Agung dengan kepemilikan saham sebesar 0,4%.

**Tabel 4.1 Badan Hukum yang Mengelola PG. Kebon Agung**

No	Tahun	Pemilik	Pengelola
1	1905-1917	Tan Tjawan Bie	Tan Tjawan Bie
2	1917-1940	Bank Indonesia	Fa. Tiedenman Van kerchem
3	1940-1945	Bank Indonesia	Badan Hukum Penguasa Jepang
4	1945-1949	Bank Indonesia	Pemerintah Republik Indonesia
5	1949-1957	Bank Indonesia	Fa. Tiedenman Van kerchem
6	1957-1968	Bank Indonesia	BPU-PPN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara)
7	1968-1993	Bank Indonesia	PT. Tri Guna Bina
8	1993-sekarang	PT. Fajar Mekar Indah dan Bank Indonesia	PG. Kebon Agung

Sumber: PG. Kebon Agung Malang, 2015

Tahun 1905 PG. Kebon Agung memiliki kapasitas giling terpasang 1.500 tth (ton tebu per per hari), tahun 1973 menjadi 1.800 tth dan tahun 1976-1978 diadakan rehabilitasi, perluasan dan modernisasi kapasitas giling menjadi 3.000 tth. Tahun 1998-2001 dilakukan program penyehatan sehingga kapasitas giling menjadi 4.700 tth. Dari tahun 2001-2004 dilakukan perbaikan dan penggantian mesin untuk meningkatkan kemantapan kinerja dan efisiensi pabrik sasaran kapasitas giling 5.000 tth. Tahun 2005 dilakukan Program Pengembangan PG Kebon Agung dengan sasaran kapasitas giling 5.750 tth.

## **2. Visi dan Misi**

### **a. Visi**

Mewujudkan perusahaan yang bergerak dalam industry gula yang berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntugan secara optimal dan terpecaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan petani sebagai mitra kerja, karyawan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya.

### **b. Misi**

- 1) Menyelenggarakan perusahaan secara professional dan dinamis, inovatif, dan produktif atas dasar prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governmance*).
- 2) Meningkatkan kemitraan dengan petani atas dasar hubungan yang saling menguntungkan.
- 3) Meningkatkan kinerja potensi sumber daya manusia yang tersedia di lingkungan perusahaan secara optimal.
- 4) Mengembangkan perusahaan yang berwawasan lingkungan dan secara berkesinambungan menerapkan teknologi maju sesuai kebutuhan perusahaan.

## **3. Jenis Karyawan**

Karyawan PG Kebon Agung dibagi menjadi 2 kelompok, terdiri dari:

- a. Karyawan Pimpinan : karyawan tetap yang diangkat melalui Kantor Direksi Surabaya, terdiri dari direksi, kepala bagian, kepala seksi bagian dan kasubag. Tugas pokoknya sebagai pengatur dan penanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Wewenangnya memberikan tugas,

mengawasi, mengontrol dan mengevaluasi kinerja karyawan pelaksana yang membantu tugas karyawan pimpinan.

b. Karyawan Pelaksana: karyawan yang melaksanakan tugas atau wewenang perintah yang telah diberikan karyawan pimpinan, yaitu:

1) Karyawan Tetap: karyawan yang sifat hubungan kerjanya dengan perusahaan untuk waktu tidak tertentu.

2) Karyawan Tidak Tetap: bekerja untuk waktu tertentu, dibagi menjadi empat, yaitu:

a) Karyawan Tidak Tetap Musiman (bekerja saat musim giling tebu, bulan mei hingga selesai musim penggilingan), terdiri dari tiga, yaitu:

(1) Karyawan tidak tetap musiman tanaman bekerja permulaan pembukaan tanah, persiapan tanaman dan pemeliharaan tebu sampai ditebang dengan upah bulanan/ harian.

(2) Karyawan tidak tetap musiman tebangan bekerja untuk persiapan tebang sampai tebu diangkat diatas alat pengangkut dengan mendapat upah bulanan/ harian/ borongan.

(3) Karyawan tidak tetap musiman lain-lain bekerja disekitar emplasemen yang tidak berhubungan langsung dengan penggilingan tebu (pembersih rapak dan penjaga emplasemen, borong angkut gula, sortir karung, mengebal ampas, mengangkut bahan bakar lain untuk ketel yang diupah secara bulanan/ harian/ borongan.

- b) Karyawan Kampanye: bekerja dari permulaan tebu diangkut melalui timbangan sampai gilingan disekitar emplasmen yang berhubungan langsung, mendapat upah bulanan/ harian/ borongan.
- c) Karyawan Harian Lepas: pekerjaan bersifat insidentil berdasarkan kontrak yang disepakati (min. 3 bulan) dapat diperpanjang sesuai kebutuhan pabrik dengan imbalan atau upah harian yang lazim dalam lingkungan perusahaan gula.
- d) Karyawan Borongan Lain-lain: bekerja disekitar emplasmen, tidak berhubungan langsung dengan penggilingan tebu (pembersih rampak timbangan dan gilingan, tenaga administrasi untuk keperluan TRI) terdaftar diperusahaan.

#### **4. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan gambaran suatu rangkaian dari tugas yang bertujuan untuk memudahkan kerjasama dan koordinasi antar pegawai dengan baik. Struktur organisasi yang telah dibuat merupakan dasar penyusunan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Struktur organisasi PG. Kebon Agung Malang dapat dilihat pada gambar 4.1.

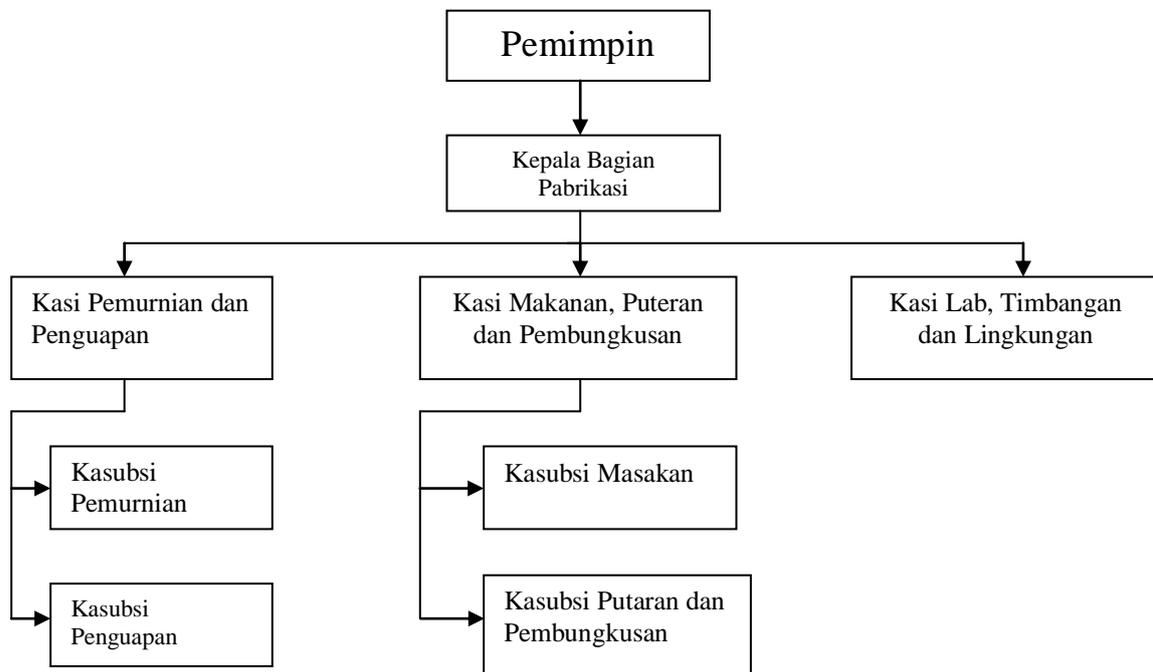
#### **5. Uraian Tugas dan Fungsi Karyawan**

##### **a. Kepala Bagian Pabrikasi**

Memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Membuat rencana bagian produksi, mengatur dan mengawasi kegiatan pekerjaan pabrikasi secara keseluruhan agar kelancaran dan efisiensi pembuatan gula tercapai sesuai rencana.

### Struktur Organisasi Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bagian Pabrikasi Kebon Agung Malang**

Sumber: PG. Kebon Agung Malang, 2016

- 2) Mengawasi angka-angka hasil produksi kebun dan bertanggung jawab atas ketelitian dan ketepatan angka-angka penimbangan.
- 3) Membuat rencana kerja, rencana perbaikan, peningkatan untuk masa giling berikutnya dan melaksanakan pengawasan tebu untuk memperoleh gula maksimal dan pembungkusan gula yang ekonomis.

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala bagian pabrikasi dibantu oleh:

- 1) Kepala Seksi Timbangan dan Sinder Timbangan: bertugas menyelenggarakan peralatan timbangan, jembatan harian lepas dan timbangan tetap *portable* serta membuat laporan timbangan tebu dan mendistribusikan kepada yang berkepentingan.

- 2) Kepala Seksi Umum *Chemiker*: bertugas menyelenggarakan pengadaan bahan kimia, alat produksi, dan mengusahakan pekerjaan yang bersifat kimiawi berjalan dengan baik agar hasil gula sesuai dengan kualitas yang dikehendaki.
- 3) Kepala Seksi *Maintenance*: bertanggung jawab terhadap bekerjanya peralatan, pemeliharaan alat-alat laboratorium serta alat perusahaan dan mengadakan perbaikan-perbaikan mesin produksi yang rusak.

## **6. Bidang Usaha PG Kebon Agung**

PG kebon Agung Malang merupakan perusahaan manufaktur, dimana bahan baku dari proses produksi tersebut adalah tebu-tebu diproses sehingga menghasilkan produk sebagai berikut:

### **a. Hasil Gula**

- 1) Gula SHS (*Superior Head Sugar*)
- 2) Gula SHS – 1 (kwalitas 2)

### **b. Hasil Sampingan**

#### **1) Ampas**

Yaitu batang tebu yang sudah diperas cairannya, ampas berguna untuk bahan bakar ketel, kertas tulis, karton, dan *hard board*.

#### **2) Blotong**

Yaitu nira kotor yang dihasilkan dari pengendapan nira. Blotong dapat digunakan sebagai bahan gula dengan jalan mengembalikan ke stasiun penggilingan untuk diproses dan dapat digunakan sebagai pupuk.

### 3) Tetes

Yaitu sisa nira kental yang berupa cairan nira kental, tetes ini dapat digunakan sebagai makanan ternak, bahan vaksin, obat-obatan dan alkohol.

## 7. Aktivitas Produksi

### a. Sifat produksi

Sifat produksi PG Kebon Agung Malang pada umumnya musiman, sesuai dengan tanaman tebu PG Kebon Agung Malang setiap tahunnya memulai masa giling pada akhir bulan mei atau awal bulan juni dan berakhir pada bulan november atau desember.

Lamanya masa giling PG Kebon Agung Malang berkisar antara 160-190 hari. Masa diluar giling (Desember sampai dengan Mei) disebut Luar Masa Giling (LMG). PG Kebon Agung bekerja 24 jam/ hari sejak awal giling. Jika ada kerusakan mesin, maka pabrik harus berhenti dalam penggilingan. Lamanya pemberhentian tersebut dinyatakan dalam jam atau hari, dimana total jam berhenti selama masa giling dinyatakan dalam presentase terhadap jumlah jam giling.

### b. Bahan Baku

Bahan baku yang dipergunakan dalam proses produksi perusahaan terdiri dari bahan baku utama dan bahan pembantu. Bahan baku utamanya adalah tebu yang sudah diteliti oleh bagian tanaman. Bahan pembantu utama untuk proses pengolahan gula kristal putih digunakan :

- 1) Kapur yang digunakan untuk membuat larutan susu kapur atau  $\text{Ca}(\text{OH})_2$  dibutuhkan 6,8 ton/hari.

- 2) Belerang (sulfur) digunakan untuk proses pembuatan gas  $\text{SO}_2$  untuk proses sulfitasi dengan kebutuhan 2,66 ton/hari.
- 3) Air merupakan bahan baku penolong yang sangat besar peranannya seperti untuk air ambisi, air injeksi, pencucian, keperluan dan sanitasi dipergunakan air sumber yang berasal dari sumber milik pabrik di desa Sumber Suko Kecamatan Tajinan Malang. Disamping bahan pembantu diatas, digunakan pula bahan-bahan kimia yang jumlahnya relatif kecil, yaitu:
  - a) Pupuk TST sebanyak 150 kg/hari sebagai bahan pembantu distasiun pemurnian nira.
  - b) *Flocculat* (bahan penggumpal) untuk pemurnian sebanyak 9 kg/hari.
  - c) *Caustik Soda* untuk bahan pembersih kerak penguap sebanyak 50 kg/ hari.
  - d) Asam fosfat untuk pemurnian  $\pm$  140 kg/ hari.
  - e) Pb Asam Asetat sebanyak 0,8 kg/hari dan Pb Oksida sebanyak 0,3 kg/hari yang digunakan sebagai larutan penjernih gula (analisis laboratorium).

c. Sistem perolehan bahan baku

Bahan baku PG Kebon Agung Malang 98% berasal dari TRI (Tebu Rakyat Intensifikasi). Tanaman TRI dibagi lagi menjadi TRI-K (Kredit), yaitu TRI yang ditanam petani dengan menggunakan biaya paket kredit dari bank BRI dan TRI-N (Non Kredit), yaitu TRI yang ditanam petani dengan biaya sendiri. Penentu wilayah TRI setiap tahun ditetapkan melalui SK Menteri Pertanian secara nasional.

Pendapatan petani TRI diperoleh dari penyerahan tebu kepada pabrik melalui sistem bagi hasil yang ditetapkan dalam SK Menteri Pertanian dengan standar

62% gula bagian petani, sedangkan 28% gula bagian pabrik, ditambah penjualan tetes bagian petani sebanyak 98% dan gula bagian pabrik dijual kepada Bulog dengan harga yang ditetapkan, sedangkan yang 2% gula bagian petani dinikmati petani sebagai natura. Uang penjalan gula petani melalui BRI khusus petani TRI-K dipotong untuk pengembalian kridit.

#### d. Proses dan Fungsi Alat Pembuatan Gula

##### 1. Stasiun Gilingan

Merupakan proses awal dari kegiatan produksi gula. Pada stasiun gilingan ini tebu diperah (digiling) untuk mendapatkan nira mentah sebanyak-banyaknya. Didalam pemerahan ini perlu ditambahkan air imbibisi agar kandungan gula yang ada didalam ampas akan larut, sehingga ampas akhir diharapkan mengandung kadar gula serendah mungkin. Selain diperoleh nira mentah, didalam proses ini juga diperoleh ampas akhir yang 100% dimanfaatkan sebagai bahan bakar distasiun ketel untuk menghasilkan uap. Peralatan yang digunakan dalam stasiun giling yaitu:

- a) *Cane Cutter* dan Unigrator yang berfungsi sebagai pemecah tebu menjadi serpihan-serpihan sebelum diproses dipenggilingan.
- b) Unit gilingan yang berfungsi sebagai pemerah tebu supaya menghasilkan nira mentah sebanyak-banyaknya. Unit gilingan di PG Kebon Agung sebanyak 5 buah.

##### 2. Stasiun Pemurnian

Tujuan proses distasiun pemurnian nira adalah untuk memisahkan kotoran-kotoran bukan gula yang terkandung dalam nira mentah, sehingga diperoleh nira

bersih yang dinamakan nira encer atau nira jernih. Didalam proses ini selain diperoleh kotoran padat yang dinamakan blotong, blotong dapat dimanfaatkan sebagai pupuk.

Proses pemurnian nira pada PG Kebon Agung yang dipakai adalah sistem sulfitasi sehingga bahan kimia yang dipakai adalah larutan kapur tohor serta gas  $\text{SO}_2$  yang berasal dari pembakaran belerang padat. Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Pemanasan pendahuluan, yang berfungsi untuk memanaskan nira mentah pada suhu tertentu.
- b) Reaktor defikasi dan sulfitasi yang berfungsi untuk mereaksikan nira mentah dengan kapur dan gas  $\text{SO}_2$ .
- c) Peti pengendapan, yang berfungsi untuk mengendapkan nira mentah setelah direaksikan dengan kapur dan  $\text{SO}_2$  dimana akan menghasilkan nira encer dan nira kotor.
- d) Rotari Vacuum Filter, yang berfungsi sebagai penyaring nira kotor yang berasal dari proses pengendapan dimana akan menghasilkan nira tapis dan blotong.
- e) Tobong belerang, berfungsi untuk membakar belerang sehingga dihasilkan gas  $\text{SO}_2$ .

### 3. Stasiun Penguapan

Nira encer hasil proses pemurnian nira masih banyak mengandung air, sehingga dilakukan proses penguapan air diperoleh nira kental dengan kekentalan tertentu. Hasil samping didalam proses penguapan adalah air (kondesat) yang dimanfaatkan sebagai air umpan di stasiun ketel. Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Pemanasan pendahuluan, yang berfungsi untuk memanaskan nira encer pada suhu tertentu.
- b) Bejana penguapan, yang berfungsi untuk penguapan air yang terkandung didalam nira encer.

#### 4. Stasiun masakan

Pada stasiun masakan dilakukan proses kristalisasi yang dimaksudkan untuk mengambil gula dalam nira kental sebanyak-banyaknya untuk dijadikan kristal dengan ukuran tertentu yang dikehendaki. Didalam proses kristalisasi ini diperoleh larutan kristal gula yang disebut masecuite serta diperoleh hasil samping yang berupa air kondensat yang dimanfaatkan sebagai air umpan distasiun ketel.

Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Pan masakan yang berfungsi untuk mengolah nira kental dari stasiun penguapan menjadi kristal-kristal gula

#### 5. Stasiun Puteran

Pada stasiun puteran dilakukan proses pemutaran masecuite, yang bertujuan untuk memisahkan kristal-kristal gula dari larutan (sirupnya). Pada proses ini akan diperoleh gula produk SHS dan hasil sampingan tetes. Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Alat pemutaran yang berfungsi untuk memisahkan kristal gula dari larutannya (tetes).
- b) Saringan gula yang berfungsi untuk menyeleksi ukuran-ukuran kristal gula yang dikehendaki.

## 6. Stasiun Pembungkusan

Pada stasiun pembungkusan dilakukan pembungkusan gula produk SHS dengan karung plastik yang akan mempunyai berat masing-masing 50 kg. Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Packer gula yang berfungsi untuk memasukkan gula ke karung dengan ukuran berat 50 kg.
- b) Mesin jahit yang berfungsi untuk menjahit karung yang telah diisi gula 50 kg.
- c) Conveyor gula yang berfungsi sebagai alat akomodasi gula yang telah dijahit.

## 7. Gudang

Gula produk SHS yang dikemas akan disimpan didalam gudang gula. Peralatan yang digunakan yaitu :

- a) Conveyor gula yang berfungsi sebagai alat akomodasi gula yang dijahit.

## 8. Stasiun PLTU

Pada stasiun PLTU dilakukan proses perubahan tenaga uap dari stasiun ketel menjadi tenaga listrik. Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Turbin PLTU 3 buah yang berfungsi untuk menghasilkan listrik tenaga uap.

## 9. Stasiun Ketel

Pada stasiun ketel dilakukan proses pemanasan air kondensat sampai mendidih (menguap) yang bertujuan menghasilkan uap pada tekanan tertentu. Peralatan yang digunakan yaitu:

- a) Ketel yang berfungsi untuk menghasilkan uap pada tekanan tertentu.
- b) Conveyor ampas yang berfungsi sebagai alat akomodasi ampas dari stasiun gilingan yang digunakan untuk bahan bakar ketel.

- c) Dust collector yang berfungsi untuk menangkap debu-debu hasil pembakaran ampas didalam dapur ketel.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 73 responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung, maka dapat di tarik beberapa gambaran tentang komposisi karyawan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja dan status. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut:

### **1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia**

Data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki umur 21-30 tahun sebanyak 15 orang (20,5%), karyawan yang memiliki umur 31-40 tahun sebanyak 19 orang (26,0%), karyawan yang memiliki umur 41-50 tahun sebanyak 29 orang (39,7%) dan karyawan yang memiliki umur  $\geq 51$  tahun sebanyak 10 orang (13,7%). Menurut data di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan PG Kebon Agung Bagian Pabrikasi terbanyak berusia 41-50 tahun dengan jumlah 29 orang (39,7%).

**Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
21-30 tahun	15	20,5 %
31-40 tahun	19	26,0 %
41-50 tahun	29	39,7%
$\geq 51$ tahun	10	13,7 %
Jumlah	73	100%

Sumber : Data primer diolah, 2017

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang (78,1%) dan karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang (21,9%). Berdasarkan data diatas karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung didominasi karyawan laki-laki .

**Tabel 4.3 Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	57	78,1 %
Perempuan	16	21,9 %
Jumlah	73	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2017

## 3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	20	27,4 %
Diploma	30	41,1 %
S1	23	31,5 %
Jumlah	73	100 %

Sumber: Data primer dioalah, 2017

Data pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa karyawan yang berpendidikan SMA sebanyak 20 orang (27,4%), karyawan yang berpendidikan Diploma sebanyak 30 orang (41,1%), karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 20 orang (31,5%). Menurut data diatas disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah berpendidikan Diploma dengan jumlah 30 orang (41,1%).

## 4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja  $\leq 5$  tahun sebanyak 11 orang (15,1%), karyawan yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 18 orang (24,7%), karyawan yang memiliki masa kerja 11-15 tahun

sebanyak 14 orang (19,2%), karyawan yang memiliki masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 14 orang (19,2%) dan karyawan yang memiliki masa kerja  $\geq 20$  tahun sebanyak 16 orang (21,9%). Menurut data diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan terbanyak memiliki masa kerja 6-10 tahun dengan jumlah 18 orang (24,7%).

**Tabel 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
$\leq 5$ tahun	11	15,1 %
6-10 tahun	18	24,7 %
11-15 tahun	14	19,2 %
16 – 20 tahun	14	19,2 %
$\geq 21$ tahun	16	21,9 %
Jumlah	73	100 %

Sumber: Data Primer diolah, 2017

## 5. Gambaran Responden Berdasarkan Status

Data pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa karyawan yang berstatus belum menikah sejumlah 28 orang (38,4%) dan karyawan yang berstatus menikah berjumlah 45 orang (61,6%). Menurut data diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mendominasi yaitu status menikah sebanyak 45 orang (61,6%).

**Tabel 4.6 Gambaran Responden berdasarkan Status**

Status	Jumlah	Presentase
Belum Menikah	28	38,4%
Menikah	45	61,6%
Jumlah	73	100%

Sumber: Data primer diolah, 2017

### C. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif yang terdiri dari hasil deskripsi jawaban responden dan analisis statistik inferensial yang menjelaskan pengujian hipotesis dari hasil analisis jalur (*path analysis*).

#### 1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan responden penelitian dan distribusi item masing-masing variabel. Data yang terkumpul ditabulasikan dalam tabel kemudian dibahas secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase. Untuk mengetahui mayoritas jawaban responden dapat diketahui dengan melihat rumus *struges* sebagai berikut (Supranto, 2000:64):

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

Keterangan :

c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor tinggi

$X_1$  = nilai skor rendah

Dengan demikian rumus dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$c = (X_n - X_1) : k$$

$$c = (5 - 1) : 5$$

$$c = 0,8$$

**Tabel 4.7 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

No	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 – 1,8	Sangat Jarang/ Buruk / Sangat Rendah
2	1,81 – 2,6	Jarang/ Buruk / Rendah
3	2,61 – 3,4	Cukup
4	3,41 – 4,2	Sering/ Baik / Tinggi
5	4,21 – 5	Sangat Sering/ Sangat Baik / Sangat Tinggi

Sumber: Supranto, 2006:64

Berikut presentase distribusi untuk masing-masing item penelitian seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

**a. Analisis Deskriptif Variabel Insentif Karyawan (X)**

Terdapat 5 item pernyataan dalam variabel Insentif Karyawan (X) yang diajukan kepada responden. Jawaban Responden dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Insentif Karyawan(X)**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Mean Item	Mean Indikator
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X <sub>.1.1</sub>	0	0	0	0	18	24,7	41	56,2	14	19,2	3,95	3,96
X <sub>.1.2</sub>	0	0	0	0	9	12,3	52	71,2	12	16,4	4,04	
X <sub>.1.3</sub>	0	0	0	0	20	27,4	41	56,2	12	16,4	3,89	
X <sub>.2.1</sub>	0	0	0	0	16	21,9	42	57,5	15	20,5	3,99	3,99
X <sub>.2.2</sub>	0	0	0	0	12	16,4	49	67,1	12	16,4	4,00	
Grand Mean Variabel												3,97

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Keterangan :**

X<sub>.1.1</sub> = Ketepatan waktu pemberian bonus.

X<sub>.1.2</sub> = Besarnya bonus sebanding dengan hasil kerja.

X<sub>.1.3</sub> = Bonus yang diterima sesuai dengan harapan karyawan.

X<sub>.2.1</sub> = Ketepatan waktu pemberian jasa produksi.

X<sub>.2.2</sub> = Kesesuaian pemberian jasa produksi terhadap kenaikan produksi.

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil analisis jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan terkait dengan variabel insentif karyawan. Tanggapan dari 73 responden untuk item X<sub>.1.1</sub> mengenai ketepatan waktu pemberian bonus, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 18 responden

(24,7%), sebanyak 41 responden (56,2%) menyatakan setuju dan 14 responden (19,2%) menyatakan sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,95 yang menunjukkan skor baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PG Kebon Agung memberikan bonus kepada karyawan Bagian Pabrikasi tepat pada waktunya.

Tanggapan dari 73 responden untuk item X.1.2 mengenai besarnya bonus yang diterima karyawan sebanding dengan hasil kerja, tidak ada karyawan yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden (12,3%), sebanyak 52 responden (71,2%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,04 yang menunjukkan skor baik. Dalam hal ini karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung menyatakan bonus yang diterima karyawan sebanding dengan hasil kerjanya.

Tanggapan dari 73 responden untuk item X.1.3 mengenai pernyataan bonus yang diterima karyawan sesuai dengan harapan karyawan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 20 responden (27,4%), sebanyak 41 responden (56,2%) menjawab setuju dan 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,89 yang menunjukkan skor baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi puas dengan pemberian bonus yang diberikan oleh PG. Kebon Agung.

Tanggapan dari 73 responden untuk item X.2.1 mengenai pernyataan ketepatan waktu pemberian jasa produksi, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak

setuju dan tidak setuju, reponden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 responden (21,9%), sebanyak 42 reponden (57,5%) menjawab setuju dan 14 responden (20,5%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,00 yang menunjukkan skor baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pemberian jasa produksi yang diberikan PG Kebon Agung kepada karyawan Bagian Pabrikasi tepat pada waktunya.

Tanggapan dari 73 responden untuk item X.2.2 mengenai pernyataan kesesuaian pemberian jasa produksi terhadap kenaikan produksi, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, reponden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 12 responden (16,4%), sebanyak 49 reponden (67,1%) menjawab setuju dan 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,00 yang menunjukkan skor baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pemberian jasa produksi yang diberikan PG Kebon Agung kepada karyawan Bagian Pabrikasi sesuai dengan kenaikan produksi.

Dari hasil tanggapan responden terkait dengan item mengenai variabel insentif kerja menghasilkan rata-rata sebesar 3,97 yang berada pada interval 3,41 – 4,2 dalam katagori baik. Dapat disimpulkan bahwa insentif yang diberikan PG Kebon Agung sudah diterima baik oleh para karyawan Bagian Pabrikasi.

#### **b. Analisis Deskriptif Motivasi Kerja (Z)**

Terdapat 6 item pernyataan dalam variabel Motivasi Kerja (Z) yang diajukan kepada responden. Jawaban Responden dapat dilihat pada tabel 4.9.

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui hasil analisis jawaban responden untuk masing-masing item pernyataan terkait dengan variabel motivasi kerja karyawan.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Z<sub>.1.1</sub> mengenai terpenuhinya rasa aman dalam bekerja, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan setuju, responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 18 responden (24,7%), sebanyak 41 responden (56,2%) menjawab setuju dan sebanyak 14 responden (19,2%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,95 yang menunjukkan skor tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan Bagian Pabrikasi terpenuhi rasa aman dalam bekerja.

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (Z)**

Item	STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)		Mean Item	Mean Indikator
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Z <sub>.1.1</sub>	0	0	0	0	18	24,7	41	56,2	14	19,2	3,95	3,99
Z <sub>.1.2</sub>	0	0	0	0	9	12,3	52	71,2	12	16,4	4,04	
Z <sub>.2.1</sub>	0	0	0	0	20	27,4	41	56,2	12	16,4	3,89	3,94
Z <sub>.2.2</sub>	0	0	0	0	16	21,9	42	57,5	15	20,5	3,99	
Z <sub>.3.1</sub>	0	0	0	0	12	16,4	49	67,1	12	16,4	4,00	4,02
Z <sub>.3.2</sub>	0	0	0	0	9	12,3	52	71,2	12	16,4	4,04	
Grand Mean Variabel											3,98	

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Keterangan :**

Z<sub>.1.1</sub> = Terpenuhinya rasa aman dalam bekerja.

Z<sub>.1.2</sub> = Perusahaan memberikan insentif disaat kinerja baik.

Z<sub>.2.1</sub> = Hubungan antara karyawan.

Z<sub>.2.2</sub> = Hubungan atasan dengan antar karyawan.

Z<sub>.3.1</sub> = Kesempatan dan peluang untuk mengembangkan karier.

Z<sub>.3.2</sub> = Kesempatan dan peluang untuk meningkatkan kemampuan.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Z<sub>.1.2</sub> mengenai perusahaan memberikan insentif disaat kinerja karyawan baik, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden (12,3%), sebanyak 52 responden (71,2%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,04 yang menunjukkan skor tinggi. Dalam hal ini diketahui

bahwa pihak perusahaan memberikan insentif kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Z.<sub>2.1</sub> mengenai hubungan antar karyawan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden menjawab ragu-ragu sebanyak 20 responden (27,4%), sebanyak 41 responden (56,2%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,89 yang menunjukkan skor tinggi. Dalam hal ini diketahui bahwa dalam hubungan kerja antara karyawan Bagian Pabrikasi baik.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Z.<sub>2.2</sub> mengenai hubungan atasan dengan antar karyawan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden menjawab ragu-ragu sebanyak 16 responden (21,9%), responden yang menjawab setuju sebanyak 42 responden (57,5%) dan sebanyak 15 responden (20,5%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,99 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini membuktikan bahwa hubungan atasan dengan antar karyawan Bagian Pabrikasi memiliki hubungan yang baik.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Z.<sub>3.1</sub> mengenai kesempatan dan peluang untuk mengembangkan karir, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 12 responden (16,4%), sebanyak 49 responden (67,1%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,00 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan Bagian Pabrikasi memiliki peluang dan berkesempatan untuk mengembangkan karir pada PG Kebon Agung Malang.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Z.3.2 mengenai peluang untuk meningkatkan kemampuan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju. Responden menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden (12,3%), sebanyak 52 responden (71,2%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,04 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi mendapatkan peluang dan berkesempatan untuk meningkatkan kemampuan diperusahaan.

Nilai rata-rata variabel motivasi kerja karyawan mendapatkan hasil sebesar 3,98 berada pada interval 3,41 – 4,2 yang berarti pada kategori tinggi. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung berada pada kategori tinggi.

### **c. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui hasil analisis jawaban responden untuk masing-masing item pernyataan terkait dengan variabel kinerja karyawan. Tanggapan dari 73 responden untuk item Y.1.1 mengenai mutu pekerjaan sesuai standar perusahaan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden yang menjawab setuju sebanyak 18 responden (24,7%), sebanyak 41 responden (56,2%) menjawab setuju dan sebanyak 14 responden (19,2%) menjawab setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,95 yang

menunjukkan skor baik. Dalam hal ini karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang telah mencapai mutu standar kerja yang ditetapkan perusahaan.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Y.<sub>1.2</sub> mengenai kinerja sesuai standar perusahaan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 9 responden (12,3%) menjawab ragu-ragu, responden menjawab setuju sebanyak 52 responden (71,2%) dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,04 yang menunjukkan skor baik. Dalam hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung kinerja yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

**Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y)**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Mean Item	Mean Indikator
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y. <sub>1.1</sub>	0	0	0	0	18	24,7	41	56,2	14	19,2	3,95	3,96
Y. <sub>1.2</sub>	0	0	0	0	9	12,3	52	71,2	12	16,4	4,04	
Y. <sub>1.3</sub>	0	0	0	0	20	27,4	41	56,2	12	16,4	3,89	
Y. <sub>2.1</sub>	0	0	0	0	16	21,9	42	57,5	15	20,5	3,99	4,01
Y. <sub>2.2</sub>	0	0	0	0	12	16,4	49	67,1	12	16,4	4,00	
Y. <sub>2.3</sub>	0	0	0	0	9	12,3	52	71,2	12	16,4	4,04	
Y. <sub>3.1</sub>	0	0	0	0	18	24,7	41	56,2	14	19,2	3,95	3,96
Y. <sub>3.2</sub>	0	0	0	0	9	12,3	52	71,2	12	16,4	4,04	
Y. <sub>3.3</sub>	0	0	0	0	20	27,4	41	56,2	12	16,4	3,89	
<b>Grand Mean Variabel</b>												3,97

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Keterangan :**

Y.<sub>1.1</sub> = Mutu pekerjaan sesuai standar perusahaan.

Y.<sub>1.2</sub> = Kinerja sesuai standar pekerjaan.

Y.<sub>1.3</sub> = Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Y.<sub>2.1</sub> = Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.

Y.<sub>2.2</sub> = Hasil kerja optimal.

Y.<sub>2.3</sub> = Meningkatnya hasil kerja dari periode sebelumnya.

Y.<sub>3.1</sub> = Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Y.<sub>3.2</sub> = Waktu menyelesaikan pekerjaan meningkat dari waktu sebelumnya.

Y.<sub>3.1</sub> = Hasil kerja optimal.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Y.<sub>1.3</sub> mengenai ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 20 responden (27,4%) menjawab ragu-ragu, responden yang menjawab setuju sebanyak 41 responden (56,2%) dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,89 yang menunjukkan skor baik. Dalam hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung dalam menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.

Tanggapan 73 responden untuk item Y.<sub>2.1</sub> mengenai kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 16 responden (21,9%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 42 responden (57,5%) menjawab setuju dan sebanyak 15 responden (20,5%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,99 yang menunjukkan skor baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Tanggapan 73 responden untuk item Y.<sub>2.2</sub> mengenai hasil kerja yang optimal, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan setuju, sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab ragu-ragu, menjawab setuju sebanyak 49 responden (67,1%) dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,00 yang menunjukkan skor baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung telah bekerja secara optimal.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Y.<sub>2.3</sub> mengenai meningkatnya hasil kerja dari periode sebelumnya, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak

setuju dan tidak setuju, responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden (12,3%), responden yang menjawab setuju sebanyak 52 responden (71,2%) dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,04 yang menunjukkan skor baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian Pabrikasi PG Kebon Agung hasil kerjanya selalu mengalami peningkatan.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Y.<sub>3.1</sub> mengenai karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 18 responden (24,7%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 41 responden (56,2%) menjawab setuju dan sebanyak 14 responden (19,2%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,95 yang menunjukkan skor baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Y.<sub>3.2</sub> mengenai meningkatnya waktu menyelesaikan pekerjaan dari periode sebelumnya, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 9 responden (12,3%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 52 responden (71,2%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 4,04 yang menunjukkan skor baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung dalam menyelesaikan pekerjaannya mengalami peningkatan waktu dari periode sebelumnya.

Tanggapan dari 73 responden untuk item Y<sub>.3.3</sub> mengenai hasil kerja karyawan bagian pabrikasi yang optimal . Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 20 responden (27,4%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 41 responden (56,2%) menjawab setuju dan sebanyak 12 responden (16,4%) menjawab sangat setuju. Tingkat rata-rata (*mean*) sebesar 3,89 yang menunjukkan skor baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung telah bekerja secara optimal dalam penggunaan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Nilai rata-rata pada variabel kinerja karyawan mendapatkan hasil sebesar 3,97 yang berada pada interval 3,41 – 4,2 yang berarti pada kategori baik. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung berada pada kategori baik.

## **2. Analisis Inferensial**

Analisis statistik inferensial pada penelitian ini merupakan hasil pengujian dari hipotesis antara variabel insentif karyawan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Analisis statistik inferensial ini terdiri dari hasil analisis jalur (*path analysis*).

### **a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis statistik inferensial pada penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis diolah menggunakan SPSS v 20.

## 1). Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 4.11 Hasil Uji Jalur Insentif Karyawan terhadap Motivasi Kerja**

Variabel Bebas	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X	0,994	78,125	0,000	Signifikan
Variabel Terikat Z R Square (R <sup>2</sup> ) : 0,989				

Sumber : Data primer diolah, 2017

### a) Pengujian Koefisien Jalur Insentif Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian secara langsung pengaruh insentif karyawan terhadap motivasi kerja.

H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Insentif Karyawan (X) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z).

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,994 menunjukkan bahwa ada pengaruh insentif karyawan terhadap motivasi kerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 78,125 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga hipotesis yang menyatakan Insentif Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,989 atau 98,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Insentif Karyawan terhadap Motivasi Kerja sebesar 98,9%.

## 2). Koefisien Jalur terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4.12 Hasil Uji Jalur Kinerja Karyawan**

Variabel Bebas	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X	0,519	11,136	0,000	Signifikan
Z	0,482	10,338	0,000	Signifikan
Variabel Terikat Y R Square (R <sup>2</sup> ) : 0,998				

Sumber: data primer diolah, 2017

**a) Pengujian Koefisien Jalur Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh insentif karyawan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Insentif Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.12 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,519 menunjukkan bahwa ada pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 11,136 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan insentif karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**b) Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut :

H3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.12 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,482 menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 10,338 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,998 atau 99,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi penelitian insentif karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 99,8%.

### 3).Pengaruh Tidak Langsung Insentif Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Pada pengaruh Insentif Karyawan dengan Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel mediator. Perhitungan besarnya pengaruh Motivasi Kerja sebagai variabel mediator adalah sebagai berikut.

H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Insentif Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja (Z).

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PZX \times PZY)$$

*Direct Effect* (pengaruh langsung) Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,519

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PYZ \\ &= 0,994 \times 0,482 \\ &= 0,479 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PYX + (PZX \times PYZ) \\ &= 0,519 + 0,479 \\ &= 0,998 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar 0,479 dan total effect sebesar 0,998.

Untuk lebih mudah memahami hasil dari pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung an pengaruh total dapat dilihat pada rincian tabel berikut 4.13.

**Tabel 4.13 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Insentif Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

No	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Effect	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
1	X terhadap Z	0,994	0	0,994	78,128	0,000	Signifikan
2	X terhadap Y	0,519	0,479	0,998	11,136	0,000	Signifikan
3	Z terhadap Y	0,482	0	0,482	10,338	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah,2017

Hasil pengujian pengaruh insentif karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator motivasi kerja.

H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Insentif Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja (Z).

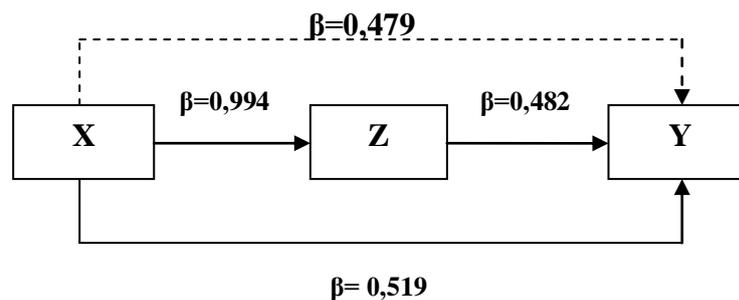
Pada tabel analisis jalur memperlihatkan pengaruh langsung sebesar insentif terhadap kinerja sebesar 0,519. Sementara pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja yaitu  $0,994 \times 0,482 = 0,479$ . Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan secara tidak langsung motivasi kerja lebih kecil dibanding pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa insentif karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, atau dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak menjadi variabel mediator antara insentif terhadap kinerja.

#### **4). Hubungan Antar Jalur**

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisiensi jalur antar variabel. Gambar 4.2 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel Insentif Karyawan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,994. Koefisien variabel Insentif Karyawan

terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,519. Koefisien variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,482. Model diagram jalurnya dapat dilihat pada gambar 4.2.

Berikut merupakan gambaran analisis jalur :



**Gambar 4.2 Diagram Hasil Analisis Jalur Secara Keseluruhan**

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
- - - → : Pengaruh tidak langsung

Diagram hasil analisis jalur pada gambar 4.2 diatas, mempunyai persamaan sebagai berikut :

$$\text{Substruktur I} = 0,994 + \epsilon_1$$

$$\text{Substruktur II} = 0,519 + 0,482 + \epsilon_2$$

### 5).Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dan data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dikedua persamaan. Hasil ketepatan model adalah :

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,989) (1 - 0,998) \\
 &= 1 - (0,011) (0,002) \\
 &= 1 - 2,2e-5 \\
 &= 0,999 \text{ atau } 99\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 99% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti sebesar 99%.

#### **b. Uji Hipotesis (Uji t)**

Pada penelitian ini uji t dilakukan untuk memperkuat hasil dari uji analisis jalur (*path analysis*) yang telah dilakukan sebelumnya. Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial apabila probabilitas  $sig \leq (0,05)$ . Hasil uji hipotesis (uji t) dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai 4.14.

**Tabel 4.14 Hasil Uji hipotesis (uji t)**

Hipotesis	Keterangan	Keputusan
Hipotesis 1	Insentif Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja	Diterima
Hipotesis 2	Insentif Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
Hipotesis 3	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
Hipotesis 4	Insentif Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.14, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Variabel Insentif Karyawan memiliki  $sig. \leq 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara signifikan variabel Insentif Karyawan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

2. Variabel Insentif Karyawan memiliki  $sig. \leq 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara signifikan variabel Insentif Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Variabel Motivasi Kerja memiliki  $sig. \leq 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara signifikan variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4. Variabel Insentif Karyawan memiliki  $sig. \leq 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara signifikan variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **1. Analisis Deskriptif**

###### **a. Insentif Karyawan**

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator bonus memiliki rata-rata sebesar 3,96 yang terletak pada interval 3,41 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator bonus kerja yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator jasa produksi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,99 yang terletak pada interval 3,41 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator jasa produksi yang diajukan dalam kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa insentif karyawan yang diberikan PG Kebon Agung kepada karyawan Bagian Pabrikasi yang diukur berdasarkan bonus kerja dan jasa produksi masuk dalam kategori baik.

###### **b. Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator keberadaan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,99 yang terletak pada interval 3,41 – 4,2 yang

berarti responden setuju dengan indikator keberadaan yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator hubungan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,94 yang terletak pada interval 3,41 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator hubungan yang diajukan dalam kuesioner. Kemudian untuk indikator pertumbuhan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,02 yang terletak pada interval 3,41 – 4,2 yang berarti setuju dengan indikator pertumbuhan yang diajukan dalam kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung yang diukur berdasarkan kebutuhan keberadaan, kebutuhan hubungan dan kebutuhan pertumbuhan masuk dalam katagori tinggi.

### **c. Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kualitas kerja memiliki nilai rata-rata 3,96 yang terletak pada interval kelas 3,41 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator kualitas kerja yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator kuantitas kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,01 yang terletak pada interval kelas 3,41 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator kuantitas kerja yang diajukan dalam kuesioner. Kemudian untuk indikator ketepatan waktu memiliki nilai rata-rata 3,96 yang terletak pada interval kelas 3,41 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator ketepatan waktu yang diajukan dalam kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung yang diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu masuk dalam katagori tinggi.

## **2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

### **a. Pengaruh Insentif Karyawan terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel insentif karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $9,626 > 1,997$ ) dengan nilai  $sig. T < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Jadi dapat dikatakan bahwa ada pengaruh insentif karyawan (X) dengan motivasi kerja (Z) pada karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Handoko (2011:176) yang menyatakan tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Arkho (2012) yang menyatakan bahwa insentif karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan apabila pemberian insentif yang semakin baik, maka akan berdampak pula pada motivasi kerja karyawan.

### **b. Pengaruh Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel insentif karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $22,939 > 1,997$ ) dengan nilai  $sig. T < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Jadi dapat dikatakan bahwa ada pengaruh insentif karyawan (X) dengan kinerja karyawan (Y) Bagian Pabrikasi pada PG Kebon Agung Malang.

Dari hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa insentif karyawan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang. Hasil penelitian ini memperkuat teori Swasto (2011:83) bahwa tujuan utama insentif adalah untuk merangsang karyawan guna meningkatkan prestasi kerjanya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Rahmanda (2013) yang menunjukkan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **c. Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $54,885 > 1,997$ ) dengan nilai sig.  $T < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Jadi dapat dikatakan bahwa ada pengaruh motivasi kerja (Z) dengan kinerja karyawan (Y) Bagian Pabrikasi pada PG Kebon Agung Malang.

Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang. Hasil penelitian ini memperkuat teori Keith Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2009:67) yang menyatakan bahwa *Human Performance* atau kinerja merupakan fungsi dari *Ability* (kemampuan) + *Motivation* (motivasi) yang berarti motivasi kerja yang dimiliki seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian shaylendra (2015) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **d. Pengaruh Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja**

Hasil analisa variabel mediator menunjukkan bahwa insentif karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang melalui motivasi kerja. Hasil dari perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar 0,519 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,479.

Dari hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Insentif Karyawan tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang melalui Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa rasa puas dengan insentif yang diberikan tidak mempengaruhi motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja.

**Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Beta</b>	<b>Nilai Signifikan</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1	Diduga terdapat pengaruh signifikan Insentif Karyawan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)	0,994	0,000	Hipotesis Didukung
H2	Diduga terdapat pengaruh signifikan Insentif Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,519	0,000	Hipotesis Didukung
H3	Diduga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,482	0,000	Hipotesis Didukung
H4	Diduga terdapat pengaruh Signifikan Insentif Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja (Z)	0,479	0,000	Hipotesis Tidak Didukung

Sumber : Data Diolah, 2017