

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Bumiputera berdiri atas prakarsa seorang guru sederhana bernama M. Ng.

Dwidjosewojo, Sekretaris Persatuan Guru-guru Hindia Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Pengurus Besar Budi Utomo. Dwidjosewojo menggagas pendirian perusahaan asuransi karena didorong oleh keprihatinan mendalam terhadap nasib para guru bumiputera (pribumi). Ia mencetuskan gagasannya pertama kali di Kongres Budi Utomo, tahun 1910. Dan kemudian terealisasi menjadi badan usaha, sebagai salah satu keputusan Kongres pertama PGHB di Magelang, 12 Februari 1912.

Sebagai pengurus, selain M. Ng. Dwidjosewojo yang bertindak sebagai Presiden Komisaris, juga ditunjuk M.K.H. Soebroto sebagai Direktur, dan M. Adimidjojo sebagai Bendahara. Ketiga orang inilah yang kemudian dikenal sebagai "tiga serangkai" pendiri Bumiputera, sekaligus peletak batu pertama industri asuransi nasional Indonesia.

Tidak seperti perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu. Sejak awal pendiriannya Bumiputera sudah menganut sistem kepemilikan dan kekuasaan yang unik, yakni bentuk badan usaha "mutual" atau "usaha bersama". Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan yang mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Asas

mutualisme ini, yang kemudian dipadukan dengan idealisme dan profesionalisme pengelolanya, merupakan kekuatan utama Bumiputera hingga hari ini.

Perjalanan Bumiputera yang semula bernama *Onderlinge*

Levensverzekering Maatschappij PGHB (O.L. Mij. PGHB) kini mencapai satu abad. Sepanjang itu, tentu saja tidak lepas dari pasang surut. Sejarah Bumiputera sekaligus mencatat perjalanan Bangsa Indonesia. Termasuk, misalnya, peristiwa sanering mata uang rupiah di tahun 1965 yang memangkas asset perusahaan ini, dan bencana paling hangat multikrisis di penghujung millenium kedua. Di luar itu, Bumiputera juga menyaksikan tumbuh, berkembang, dan tumbangnya perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman , mungkin karena persaingan atau badai krisis. Semua ini menjadi cermin berharga dari lingkungan yang menjadi bagian dari proses pembelajaran untuk upaya mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Perjalanan bumiputera kini mencapai 1 abad (100 Tahun). Perjalanan panjang itu tentu saja tidak lepas dari pasang surut. Memasuki milenium ketiga, bumiputera mempunyai jaringan lebih dari 600 kantor yang tersebar diseluruh pelosok indonesia. Sejumlah perusahaan asing menyerbu dan masuk menggarap pasar domestik. Mereka menjadi rekan sepermainan yang ikut meramaikan dan bersama-sama membesarkan industri yang dirintis oleh pendiri AJB Bumiputera 1912.

Bagi AJB Bumiputera 1912 iklim seperti ini menumbuhkan semangat baru, karena semakin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras, dan profesionalisme. Namun bebekal pengalaman panjang melayani rakyat indonesia,

menjadikan AJB Bumiputera 1912 bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah dinegeri sendiri, menjadi asuransi Bangsa Indonesia sebagaimana visi awal berdirinya AJB Bumiputera 1912 ingin senantiasa berada dibenak dan dihati rakyat Indonesia.

2. Falsafah, Visi dan Misi Perusahaan

a. Falsafah Perusahaan

Sebagai perusahaan perjuangan Bumiputera memiliki falsafah sebagai berikut:

1. Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai kejujuran dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.

2. Kebersamaan

Mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

3. Profesionalisme

Memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

b. Visi

Visi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 adalah ingin menjadi asuransinya bangsa Indonesia. Faktor yang menjadi sentral visi ini adalah

manusia, kemanusiaan, beserta cobaan permasalahan baik dalam menghadapi resiko-resiko yang mendasar seperti resiko kematian.

c. Misi

Menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia dengan:

1. Memelihara keberadaan bumiputera sebagai perusahaan perjuangan bangsa Indonesia.
2. Mengembangkan korporasi dan koperasi yang menerapkan prinsip dasar gotong royong.
3. Menciptakan berbagai produk dan layanan yang memberikan manfaat optimal bagi komunitas Bumiputera.
4. Mewujudkan perusahaan yang berhasil secara ekonomi dan sosial.

3. AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu

a. Lokasi AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu

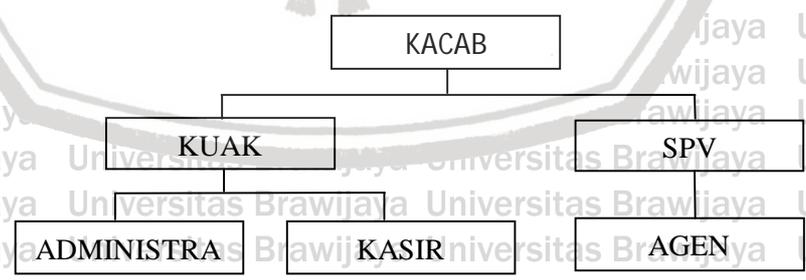
AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, yang bertempat di Jalan Panglima Sudirman No.19 Batu. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di tengah kota Batu sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat. Di sebelah timur terdapat Alun-Alun Kota Batu dimana Alun-alun ini menjadi jantung kota di kawasan Batu, dengan letaknya yang cukup strategis tersebut diharapkan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, dapat memberikan pelayanan yang luas kepada segenap masyarakat kabupaten Malang khususnya wilayah Batu dan sekitarnya.

b. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk menjamin tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka dibentuk suatu wadah yang menjamin suatu kegiatan yang akan dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dengan kegiatan ini maka terbentuklah suatu struktur organisasi yang menggambarkan adanya koordinasi yang mendorong pengawasan dapat berjalan secara efektif.

Struktur organisasi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 cabang Batu adalah struktur garis dan staf atau disebut juga organisasi garis dan staf yang merupakan kombinasi dari organisasi garis dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari kepala cabang kepada kepala unit dan supervisor. Kepala cabang adalah yang sepenuhnya berhak untuk menetapkan kebijakan dan juga mengambil keputusan guna mencapai tujuan perusahaan.

Adapun struktur organisasi AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Batu adalah sebagai berikut:



Sumber: AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Batu (2012)

Gambar 4
Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912

1. Kepala Cabang (KACAB)

Pemimpin organisasi pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Batu adalah Kepala Cabang.

a. Hubungan organisasi

Kepala cabang disini adalah sebagai pimpinan organisasi yang mengkoordinir agen Koordinator dan membawahi kepala unit administrasi dan keuangan (KUAK).

b. Peran

Kepala cabang berperan dalam meleksanakan kegiatan organisasional produksi operasional konservasi, operasional pengelolaan dana kegiatan administrasi dan keuangan, pengembangan organisasi keagenan, dan pelayanan kepada pemegang polis, serta melaksanakan pengendalian dan evaluasi atas pelaksanaannya.

c. Tugas dan Kewajiban

1. Menetapkan rencana atau sasaran penerimaan dan pengeluaran serta program kerja antar cabang meliputi:

- a) Pertumbuhan kantor cabang.
- b) Produksi berdasarkan produk dan cara bayar.
- c) Pencapaian konservasi, pengelolaan dana.
- d) Program kerja dan action plan kantor cabang.

2. Melaksanakan penyiapan pasar meliputi:

- a) Menetapkan sasaran pasar dan skala prioritas penggarapan pasar.
- b) Melakukan pendataan pasar.
- c) Mengendalikan pelaksanaan pendataan pasar.
- d) Menganalisa potensi pasar berdasarkan data pasar.
- e) Melaporkan perkembangan dan data pasar.

3. Melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan jaringan pasar serta sinergi operasi meliputi:

- a) Menginventarisir jaringan pasar yang ada.
- b) Membuat rencana kegiatan pengembangan jaringan pasar.
- c) Memelihara jaringan pasar yang dimiliki.
- d) Melaksanakan sinergi operasional dengan kantor cabang lini bisnis lain dan BUMIPUTERA GROUP.
- e) Melaporkan perkembangan jaringan pasar dan implementasi sinergi.

4. Melaksanakan dan mengendalikan kegiatan mekanisme operasional meliputi:

- a) Re-check produksi
- b) Operasional produksi
- c) Operasional konservasi
- d) Operasional pengelolaan data
- e) Mengevaluasi efektivitas kegiatan TOA

5. Melaksanakan pengadaan dan pemberdayaan organisasi

keagenan meliputi:

a) Merencanakan organisasi keagenan sesuai dengan kebutuhan dan potensi pasar.

b) Melakukan rekrutmen dan seleksi awal seerta job orientasi calon agen

c) Menempatkan agen koordinator dan agen sesuai dengan pasar garapannya

d) Menyiapkan surat perjanjian keagenan dan mengawasi pelaksanaannya.

e) Melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi keagenan.

f) Mengusulkan pendidikan dan pelatihan ratraining, refreshing, serta pengembangan keagenan.

g) Melaksanakan reward atau punishment.

h) Melaporkan perkembangan prestasi dan tingkat keberhasilan keagenan

6. Mengawasi dan mengendalikan administrasi dan keuangan

meliputi :

a) Produksi dan provisi

b) Premi, konservasi dan portofolio.

c) Klaim dan pinjaman polis.

d) Keuangan dan utang piutang.

- e) SDM pemasaran
- f) Sarana dan prasarana.
- g) Cash manajemen
- h) Prinsip mengenal nasabah
- i) Mengamankan aset sarana dan prasarana kerja
- j) Melaporkan perkembangan kinerja

7. Melaksanakan kegiatan komunikasi pemasaran, hubungan masyarakat untuk membangun citra perusahaan dan kepuasan pelanggan meliputi:

- a) Kehumasan dengan pusat pengaruh, tokoh masyarakat, pejabat pemerintahan, dan sebagainya.
- b) Sosial yang mengarah pada upaya peningkatan citra perusahaan dan pengembangan pasar.
- c) Menangani keluhan-keluhan pemegang polis, agen koordinator dan agen.
- d) Melayani hak-hak pemegang polis, agen koordinator dan agen.

8. Melaksanakan hubungan kerja, meliputi:

- a) Memonitor kehadiran personal organik.
- b) Merekomendasikan pengajuan cuti dan fasilitas pegawai.
- c) Menjaga iklim kerja yang kondusif, motifatif dan kompetitif.

d. Wewenang

1. Menyetujui atau menolak pembayaran klaim.
2. Menolak produksi tidak sehat.
3. Menyetujui atau menolak pengeluaran pinjaman polis.
4. Merekomendasikan kegiatan komunikasi pasar.
5. Merekomendasikan pengadaan sarana dan prasarana.
6. Melaksanakan penilaian kinerja terhadap pegawai di unit kerjanya.
7. Menggunakan seluruh sarana dan prasarana kerja yang ada di kantor cabangnya.
8. Menandatangani perpanjangan atau pemutusan surat perjanjian kontrak agen.
9. Menandatangani surat-surat keluar dari kantor cabangnya.
10. Menandatangani dokume-dokumen keuangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.
11. Merekomendasikan pelaksanaan atau penundaan ijin cuti dan fasilitas pegawai di kantor cabangnya.
12. Memberikan teguran dan merekomendasikan schorsing pegawai atau agen, agen koordinator yang melaksanakan kesalahan sesuai ketentuan yang berlaku.
13. Mengusulkan promosi, demosi, mutasi dan alih tugas pegawai di kantor cabangnya.

e. Tanggung jawab

Dalam melaksanakan kewajibannya, Kepala Cabang

bertanggung jawab terhadap :

1. Terlaksankannya pencapaian sasaran pertumbuhan bisnis, meliputi produksi baru dan persistensi polis.
2. Terlaksananya pencapaian sasaran dan anggaran premi income, efisiensi biaya dan setoran neto.
3. Trecapainya produktifitas agen.
4. Terlaksananya mekanisme pelayanan terhadap hak-hak pemegang polis.
5. Terlaksananya penyelenggaraan pengeluaran pinjaman polis dan angsuran atau pelunasan secara tertib dan benar.
6. Terlaksananya proses pemenuhan kebutuhan, keagenan baik kualitatif maupun kuantitatif.
7. Terlaksananya pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan organisasi keagenan.
8. Terlaksananya peningkatannya kuantitas dan kualitas jaringan pemasaran.
9. Terlaksananya tertib administrasi-keuangan dan dokumentasi dengan baik di kantor cabang.
10. Terpeliharanya keamanan aset-aset perusahaan serta sarana dan prasarana kerja yang tersedia.
11. Terlaksananya laporan yang akurat dan tepat waktu.

12. Terlaksananya penilaian unjuk kerja terhadap pejabat atau pegawai di unit kerjanya.
13. Terlaksananya prinsip mengenal nasabah.
14. Terjaganya citra positif perusahaan.
15. Terlaksananya hubungan kerja yang baik.

2. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK).

a. Hubungan organisasi.

Kepala unit administrasi dan keuangan bertanggung jawab kepada kepala cabang dan membawahi staf urusan keuangan serta pegawai administrasi.

b. Peran

Kepala unit administrasi dan keuangan berperan dalam melaksanakan, membina, mengawasi dan mengendalikan kegiatan administrasi keuangan, serta pelayanan kepada pemegang polis, agen koordinator dan agen.

c. Tugas dan kewajiban.

1. Menyiapkan rencana sasaran atau anggaran penerimaan dan pengeluaran kantor cabang, meliputi:

- a) Penerimaan premi, angsuran atau pelunasan pinjaman polis, angsuran atau pelunasan piutang-piutang pegawai, segel polis dan penerimaan lainnya.
- b) Pengeluaran klaim, pinjaman polis, biaya pertama. Biaya lanjutan, pinjaman pegawai, dan pengeluaran biaya lainnya

c) Setoran netto ke kantor pusat.

2. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian penerimaan dan pengeluaran uang ,meliputi :

- a) Validasi setiap transaksi keuangan di kantor cabang.
- b) Transaksi keuangan di kantor cabang.
- c) Melakukan rekonsiliasi atau pencocokan antara penerimaan dan pengeluaran uang dengan bukti-bukti pendukung serta laporannya.
- d) Saldo kas secara seharian.

3. Melaksanakan dan mengawasi tertib administrasi dan bidang umum, meliputi:

- a) Administrasi produksi dan provisi
- b) Administrasi premi, konservasi dan portofolio.
- c) Administrasi klaim dan pinjaman polis.
- d) Memelihara dan mengamankan aset perusahaan, sarana dan prasarana kerja.

4. Melaksanakan kegiatan pelayanan pelanggan, meliputi :

- a) Menangani dan menyelesaikan keluhan-keluhan pemegang polis
- b) Melaksanakan pelayanan terhadap hak-hak pemegang polis, agen dan agen koordinator.

5. Melaksanakan prinsip mengenal nasabah, meliputi :

- a) Memonitor transaksi yang mencurigakan.
- b) Melaporkan transaksi yang mencurigakan.

6. Melaksanakan seluruh sistem aplikasi, meliputi :

a) Melaksanakan seluruh sistem aplikasi, meliputi bank data pasar, database keagenan, produksi baru, portofolio, setoran premi, klaim, pinjaman polis, keuangan atau LBK, remunerasi, dan utang piutang.

b) Melaporkan kendala pelaksanaan sistem yang ditemukan.

7. Membuat laporan hasil kerjanya, meliputi:

a) Mengawasi dan mengendalikan kehadiran pegawai di unit kerjanya.

b) Mengusulkan pengajuan cuti dan fasilitas pegawai.

c) Memelihara dan mengembangkan harmonisasi kerja.

d) Melakukan penilaian kerja personil di unit kerjanya.

d. Wewenang.

1. Menggunakan sarana dan prasarana kerja untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

2. Menandatangani dokumen-dokumen keuangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan.

3. Merekomendasikan ijin cuti dan fasilitas pegawai di unit kerjanya.

4. Memberikan teguran kepada pegawai di unit kerjanya yang melakukan kesalahan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Memberikan penilaian unjuk kerja pegawai di unit kerjanya.

- 6. Mengusulkan promosi, demosi, mutasi dan alih tugas pegawai di unit kerjanya.
- 7. Merekomendasikan penugasan pegawai dalam rangka kedinasan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

e. Tanggung Jawab

- 1. Tersedianya rencana anggaran kantor cabang.
- 2. Tersedianya data dan evaluasi hasil kegiatan TOA.
- 3. Terlaksananya pengawasan dan pengendalian tertib administrasi serta dokumentasi secara baik.
- 4. Terlaksananya sistem aplikasi.
- 5. Terpeliharanya aset perusahaan serta srana dan prasarana kerja yang tersedia.
- 6. Terlaksananya pelaporan yang akurat dan tepat waktu.
- 7. Terjaga kepuasan pelanggan dan citra positif perusahaan.
- 8. Terjaga keharmonisan kerja.

3. Supervisor (SPV)

Adapun tugas dan tanggung jawab supervisor standar, yaitu sebagai berikut:

a. Planer

Dalam peran supervisor sebagai perencana, yang dilakukan yaitu:

- 1) Analisa situasi, penetapan sasaran dan menentukan metode.
- 2) Menyusun kebutuhan prakerutan, pelatihan dan pembinaan.
- 3) Menyusun jadwal dan rencana produksi

4) Menyusun premi income, polis dan angsuran pinjaman

b. Rekrutor

Dalam peran rekrutor sebagai rekrutor, yang dilakukan yaitu merencanakan dan mendapatkan calon agen yang memenuhi syarat dan kualifikasi.

c. Trainer

Dalam peran supervisoar sebagai tariner, yang dilakukan yaitu mengadakan pelatihan-pelatihan bagi para agen agar nantinya mampu bekerja secara efektif dan penuh kesadaran.

d. Selektor

Dalam peran supervisor sebagai selektor yang dilakukan yaitu menganalisa bank prospek untuk mengetahui need dan won calon customer serta menyeleksi kuitansi-kuitansi premi dengan prinsip skala prioritas.

e. Analisator

Dalam peran supervisor sebagai analisator, yang dilakukan yaitu:

- 1) menganalisa agen yang perlu mendapat perhatian atau pemishan khusus dan pemberian apresiasi atau reward bagi yang berhasil.
- 2) Menganalisa bank prospek untuk mengetahui need dan won cara pemegang polis
- 3) Menganalisa penagihan premi lanjutan.

4) Menganalisa dan evaluasi premi tertunda sekaligus.

5) Menganalisa penagihan angsuran pinjaman polis.

f. Problem Solver

Dalam peran supervisor sebagai problem sorver yang dilakukan

yaitu mengidentifikasi masalah, menganalisis masalah serta menentukan pemecahan masalah.

g. Supervisi

Dalam peran supervisor sebagai supervisi yang dilakukan yaitu mengevaluasi hasil yang telah direncanakan sebelumnya.

4. KASIR

Adapun tugas dan tanggung jawab kasir, yaitu sebagai berikut:

- a. Bertindak sebagai pemegang kas
- b. Menerima dan mengeluarkan uang setelah adanya persetujuan dari pejabat yang berwenang
- c. Membuat dan mempertanggungjawabkan rincian sisa kas harian
- e. Menyelenggarakan catatan yang meliputi lembaran buku kas
- f. Menyelenggarakan administrasi inventaris
- g. Menyelenggarakan administrasi barang cetak
- h. Menyelenggarakan administrasi produksi, antara lain meliputi:
 - 1) Pemeriksaan surat permintaan serta kelengkapannya
 - 2) Pengiriman berkas-berkas surat permintaan baru
 - 3) Penerimaan dan pendistribusian polis-polis yang telah jadi untuk diserahkan kepada pemegang polis melalui supervisor.

5. ADMIN (*Administrasi*)

Adapun tugas administrasi yaitu:

a. Melaksanakan kegiatan administrasi berhubungan dengan bank dan pembayaran listrik, telepon, PAM.

b. Melaksanakan administrasi keuangan

1) Menyusun utang piutang

2) Membuat kertas kerja setoran

3) Membuat biaya dinas

c. Melaksanakan administrasi gaji

1) Membuat kuitansi administrasi pinjaman pegawai.

2) Membuat catatan buku check dan menyimpan check tersebut.

3) Menyimpan jaminan utang piutang.

6. AGEN

Dalam melaksanakan tugasnya, agen dibagi 2 macam yaitu:

a. Agen produksi

Agen produksi adalah agen yang mempunyai kewajiban melakukan kegiatan produksi, asuransi sesuai dengan segmen pasarnya.

b. Agen debit

Agen debit adalah agen yang mengelola portofolio polis pada suatu wilayah debit dengan kewajiban pokok melakukan kegiatan pengutipan premi dan pelayanan terhadap pemegang polis dalam wilayah debit dibawah pengawasan dan koordinasi agen koordinator atau kepala unit operasional.

B. Gambaran Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tidak tetap yaitu agen asuransi yang berjumlah 59 orang yang merupakan populasi dari keseluruhan jumlah karyawan tidak tetap AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor cabang Batu Malang. Masing-masing responden memiliki latar belakang yang berbeda-beda yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja. Para responden diberi daftar pertanyaan yang terkait dengan konsep variabel insentif materiil dan non materiil, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sebanyak 59 kuisioner telah disebar dan telah dikembalikan serta telah terisi. Gambaran umum responden diuraikan sebagai berikut:

1. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut jenis kelamin. Berdasarkan pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa untuk responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 10 orang responden (16,95), dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 49 orang responden (83,05). Dengan demikian dapat diketahui untuk responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada laki-laki. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 7

Tabel 7
Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-laki	10	16,95
2	Perempuan	49	83,05
Jumlah		59	100

Sumber: Data Primer Diolah 2012

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut usia. Untuk rentang usia yang diperoleh adalah usia responden yang paling kecil yaitu 23 tahun, dan yang paling besar yaitu 58 tahun. Dengan ketentuan perhitungan dengan rumus Sturges, maka diperoleh panjang kelas interval 5, yang selanjutnya dapat dilihat pada Tabel 8. Berdasarkan pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa untuk responden yang berumur < 28 tahun berjumlah 3 orang responden (5,09%), responden dengan umur 28-32 tahun berjumlah 7 orang responden (11,85%), responden yang berumur 33-37 tahun berjumlah 9 orang responden (15,26%), responden yang berumur 38-42 tahun berjumlah 19 orang responden (32,21%), responden yang berumur 43-47 tahun berjumlah 13 orang responden (22,03%), responden yang berumur 48-52 tahun berjumlah 6 orang responden (10,17%) dan yang berumur ≥ 53 tahun berjumlah 2 orang responden (3,39%). Dengan demikian responden dalam penelitian ini di dominasi oleh responden yang berumur 38-42 tahun.

Tabel 8
Gambaran Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	<28	3	5,09
2	28-32	7	11,85
3	33-37	9	15,26
4	38-42	19	32,21
5	43-47	13	22,03
6	48-52	6	10,17
7	≥ 53	2	3,39
Jumlah		59	100

Sumber: Data Primer Diolah

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut tingkat pendidikan. Berdasarkan pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa untuk responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 4 orang responden (16,78%), responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 47 orang responden (79,66%), responden dengan tingkat pendidikan Diploma 3 (D3) sebanyak 1 orang responden (1,69%), dan responden dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 7 orang responden (11,87%).

Tabel 9

Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	SMP	4	6,78
2	SMA	47	79,66
3	D3	1	1,69
4	Sarjana	7	11,87
Jumlah		59	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Dengan demikian dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini responden dengan tingkat pendidikan SMA lebih banyak dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lain.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden berdasarkan lamanya responden bekerja. Lama bekerja responden yang paling kecil yaitu 1 tahun, dan yang paling besar yaitu 19 tahun. Dengan ketentuan perhitungan dengan rumus Sturges, maka diperoleh panjang kelas interval 3, yang selanjutnya dapat dilihat pada Tabel 10. Berdasarkan pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa untuk responden dengan lama bekerja < 4 tahun

berjumlah 8 orang responden (13,56%), responden dengan lama bekerja 4-6 tahun berjumlah 10 orang responden (16,95%), responden dengan lama bekerja 7-9 tahun berjumlah 18 orang responden (30,51%), responden dengan lama bekerja 10-12 tahun berjumlah 16 orang responden (27,12%), responden dengan lama bekerja 14-16 tahun berjumlah 5 orang responden (8,47%) dan responden dengan lama bekerja ≥ 16 tahun berjumlah 2 orang responden. (3,39%). Dengan demikian responden dalam penelitian ini di dominasi oleh responden yang telah bekerja di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu antara 7-9 tahun.

Tabel 10
Gambaran Responden Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	< 4	8	13,56
2	4-6	10	16,95
3	7-9	18	30,51
4	10-12	16	27,12
5	13-15	5	8,47
6	≥ 16	2	3,39
Jumlah		59	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan prosedur statistik untuk menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas satu variabel. Uji ini bergantung pada jenis data (nominal-ordinal-interval/rasio). Analisis Deskriptif bertujuan untuk menjelaskan tentang distribusi variabel dari setiap pernyataan pada kuesioner yang diberikan kepada responden. Berikut ini akan dijelaskan gambaran

dari setiap variabel, yaitu variabel insentif materiil (X_1), insentif non materiil (X_2)

Motivasi kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z).

a. Variabel Insentif Materiil (X_1)

Terdapat 8 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel insentif materiil (X_1). Dari 8 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 11 berikut ini:

Tabel. 11
Distribusi Frekuensi Variabel Insentif Materiil (X_1)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
X1.1	23	38,98	23	38,98	10	16,95	3	5,08	0	0,00	59	100	4,12
X1.2	10	16,95	36	61,02	13	22,03	0	0,00	0	0,00	59	100	3,95
X1.3	13	22,03	33	55,93	13	22,03	0	0,00	0	0,00	59	100	4,00
X1.4	25	42,37	29	49,15	5	8,47	0	0,00	0	0,00	59	100	4,34
X1.5	11	18,64	44	74,58	4	6,78	0	0,00	0	0,00	59	100	4,12
X1.6	7	11,86	39	66,10	13	22,03	0	0,00	0	0,00	59	100	3,90
X1.7	8	13,56	26	44,07	20	33,90	5	8,47	0	0,00	59	100	3,63
X1.8	12	20,34	37	62,71	10	16,95	0	0,00	0	0,00	59	100	4,03
Mean Skor Variabel												4,01	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan:

- X1.1 : Bonus sesuai dengan harapan.
- X1.2 : Bonus dibagikan tepat waktu.
- X1.3 : Bonus diberikan secara adil.
- X1.4 : komisi yang diberikan sesuai dengan target yang dicapai.
- X1.5 : komisi dibagikan tepat waktu.
- X1.6 : Komisi diberikan secara adil
- X1.7 : Tunjangan hari raya
- X1.8 : Pelatihan untuk mengembangkan kemampuan.

Dari Tabel 11 mengenai distribusi variabel insentif materiil (X_1) didapat penjelasan sebagai berikut:

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa bonus yang diterima telah sesuai dengan harapan (X1.1) sebanyak 23 responden (38,98), 23 responden (38,98) menyatakan setuju, 10 responden (16,95)

menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,08) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa pemberian bonus yang dilakukan oleh perusahaan dibagikan tepat waktu. (X1.2) sebanyak 10 responden (16,95), 36 responden (61,02) menyatakan setuju, 13 responden (22,03) menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa bonus diberikan secara adil (X1.3) sebanyak 13 responden (22,03), 33 responden (55,93) menyatakan setuju, 13 responden (22,03) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa besarnya komisi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan target yang dicapai (X1.4) sebanyak 25 responden (42,37), 29 responden (49,15) menyatakan setuju, 5 responden (8,47) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa pemberian komisi yang dilakukan oleh perusahaan dibagikan tepat waktu. (X1.5) sebanyak 11 responden (18,64), 44 responden (74,58) menyatakan setuju, 4 responden (6,78) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa Komisi diberikan secara adil (X1.6) sebanyak 7 responden (11,86), 39 responden (66,10)

menyatakan setuju, 13 responden (22,03) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kebutuhan pada saat hari raya. (X1.7) sebanyak 8 responden (13,56), 26 responden (44,07) menyatakan setuju, 20 responden (33,90) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,47) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan (X1.8) sebanyak 12 responden (20,34), 37 responden (62,71) menyatakan setuju, 10 responden (16,95) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Kesimpulan dari kedelapan item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel insentif non materiil sebesar 4,01 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20.

Yang artinya angka tersebut menunjukkan bahwa rata-rata karyawan AJB Bumiputera 1912 meyakini pemberian insentif materiil (X1) AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu sudah dilakukan dengan baik.

b. Variabel Insentif Non Materiil (X2)

Terdapat 5 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel insentif non materiil (X1). Dari 5 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 12 berikut ini:

Tabel. 12
Distribusi Frekuensi Variabel Insentif Non Materiil (X2)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	29	49,15	29	49,15	1	1,69	0	0,00	0	0,00	59	100	4,47
X2.2	12	20,34	43	72,88	4	6,78	0	0,00	0	0,00	59	100	4,14
X2.3	22	37,29	33	55,93	4	6,78	0	0,00	0	0,00	59	100	4,31
X2.4	15	25,42	38	64,41	6	10,17	0	0,00	0	0,00	59	100	4,15
X2.5	5	8,47	40	67,80	13	22,03	1	1,69	0	0,00	59	100	3,83
Mean Skor Variabel												4,18	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- X2.1 : karyawan mendapat pujian karena bekerja dengan baik.
- X2.2 : Pemberian pujian memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih baik dalam bekerja.
- X2.3 : karyawan mendapat piagam penghargaan ketika berprestasi dalam bekerja
- X2.4 : Pemberian piagam penghargaan memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih baik dalam bekerja.
- X2.5 : Promosi atau kenaikan jabatan

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa atasan memberikan pujian kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik. (X2.1) sebanyak 29 responden (49,15), 29 responden (49,15) menyatakan setuju, 1 responden (1,69) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa pemberian pujian memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih baik dalam bekerja. (X2.2) sebanyak 12 responden (20,34), 43 responden (72,88) menyatakan setuju, 4 responden (6,78) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan piagam penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. (X2.3) sebanyak 22 responden (37,29), 33 responden (55,93) menyatakan setuju,

4 responden (6,78) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa pemberian piagam penghargaan memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih baik dalam bekerja. (X2.4) sebanyak 15 responden (25,42), 38 responden (64,41) menyatakan setuju, 6 responden (10,17) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa promosi atau kenaikan jabatan sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perusahaan. (X1.5) sebanyak 5 responden (8,47), 40 responden (67,80) menyatakan setuju, 13 responden (22,03) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,69) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Kesimpulan dari kelima item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel insentif non materiil sebesar 4,18 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20.

Yang artinya angka tersebut menunjukkan bahwa rata-rata karyawan AJB Bumiputera 1912 meyakini pemberian insentif non materiil (X2) AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu sudah dilakukan dengan baik.

c. Variabel Motivasi Kerja (Y)

Terdapat 6 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel Motivasi Kerja (Y). Dari 6 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 13 berikut ini:

Tabel. 13
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja (Y)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
Y1	15	25,42	31	52,54	10	16,95	3	5,08	0	0,00	59	100	3,98
Y2	8	13,56	36	61,02	14	23,73	1	1,69	0	0,00	59	100	3,86
Y3	17	28,81	36	61,02	6	10,17	0	0,00	0	0,00	59	100	4,19
Y4	9	15,25	42	71,19	8	13,56	0	0,00	0	0,00	59	100	4,02
Y5	5	8,47	49	83,05	5	8,47	0	0,00	0	0,00	59	100	4,00
Y6	6	10,17	46	77,97	7	11,86	0	0,00	0	0,00	59	100	3,98
Mean Skor Variabel												4,01	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- Y1 : Pendapatan dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan.
- Y2 : Perusahaan selalu memperhatikan keselamatan karyawan dalam bekerja
- Y3 : Hubungan karyawan dengan rekan kerja
- Y4 : Hubungan karyawan dengan atasan
- Y5 : pengembangan potensi diri
- Y6 : pengembangan karir

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa pendapatan yang anda terima dari perusahaan dapat mencukupi kebutuhan hidup anda. (Y1) sebanyak 15 responden (25,42), 31 responden (52,54) menyatakan setuju, 10 responden (16,95) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,08) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa Perusahaan selalu memperhatikan keselamatan anda dalam bekerja (Y2) sebanyak 8 responden (13,56), 36 responden (61,02) menyatakan setuju, 14 responden (23,73) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,69)) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa hubungan karyawan dengan rekan kerja selalu terjalin dengan baik (Y3) sebanyak

17 responden (28,81), 36 responden (61,02) menyatakan setuju, 6 responden (10,17) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa hubungan karyawan dengan atasan selalu terjalin dengan baik (Y4) sebanyak 9 responden (15,25), 42 responden (71,19) menyatakan setuju, 8 responden (13,56) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan peluang pengembangan potensi diri kepada anda. (Y5) sebanyak 5 responden (8,47), 49 responden (83,05) menyatakan setuju, 5 responden (8,47) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan peluang pengembangan karir yang sama terhadap setiap karyawan (Y6) sebanyak 6 responden (10,17), 46 responden (77,97) menyatakan setuju, 7 responden (11,86) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Kesimpulan dari keenam item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4,01 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20. Yang artinya angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan AJB Bumiputera 1912 memiliki motivasi kerja yang baik dalam menjalankan tugasnya.

d. Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Terdapat 6 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Z). Dari 6 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 14 berikut ini:

Tabel. 14
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
Z1	18	30,51	26	44,07	10	16,95	5	8,47	0	0,00	59	100	3,97
Z2	7	11,86	33	55,93	16	27,12	3	5,08	0	0,00	59	100	3,75
Z3	18	30,51	35	59,32	6	10,17	0	0,00	0	0,00	59	100	4,20
Z4	22	37,29	34	57,63	3	5,08	0	0,00	0	0,00	59	100	4,32
Z5	15	25,42	39	66,10	5	8,47	0	0,00	0	0,00	59	100	4,17
Z6	6	10,17	33	55,93	18	30,51	2	3,39	0	0,00	59	100	3,73
Mean Skor Variabel												4,02	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

Z1 : Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditentukan perusahaan

Z2 : Jumlah hasil kerja meningkat diatas standart yang telah ditentukan

Z3 : Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan

Z4 : Mutu pelayanan kepada pelanggan sudah sesuai dengan standar perusahaan

Z5 : Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu perusahaan

Z6 : Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang telah ditentukan. (Z1) sebanyak 18 responden (30,51), 26 responden (44,07) menyatakan setuju, 10 responden (16,95) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,47) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa jumlah hasil kerja karyawan meningkat diatas standart yang telah ditentukan oleh perusahaan. (Z2) sebanyak 7 responden (11,86), 33 responden (55,93) menyatakan setuju, 16 responden (27,12) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,08) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa anda selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan (Z3) sebanyak 18 responden (30,51), 35 responden (59,32) menyatakan setuju, 6 responden (10,17) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa mutu pelayanan kepada pelanggan sudah sesuai dengan standar perusahaan (Z4) sebanyak 22 responden (37,29), 34 responden (57,63) menyatakan setuju, 3 responden (5,08) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu perusahaan (Z5) sebanyak 15 responden (25,42), 39 responden (66,10) menyatakan setuju, 5 responden (8,47) menyatakan ragu-ragu, tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya. (Z6) sebanyak 6 responden (10,17), 33 responden (55,93) menyatakan setuju, 18 responden (30,51) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,47) menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden menyatakan tidak setuju.

Kesimpulan dari keenam item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4,02 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20. Yang artinya angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugasnya.

2. Analisis Jalur

a. Pengaruh Insentif Materiil (X1) dan Insentif Non Materiil (X2) terhadap Motivasi Kerja(Y)

Hasil dari pengolahan data hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh Insentif Materiil (X1) dan Insentif Non Materiil (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) pada karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15
Hasil koefisien Path 1 (X1 dan X2 terhadap Y)

Variabel bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X1	0.452	4.531	0.000	Signifikan
X2	0.418	4.192	0.000	Signifikan
Variabel terikat : Y				
R		: 0,715	Adjusted R square : 0,494	
R square (R)		: 0,511	F hitung : 29,288	

Sumber : Data primer diolah, 2012

Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh variabel insentif materiil (X_1) terhadap motivasi kerja (Y)

Dari hasil perhitungan statistik variabel insentif materiil (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,452 dengan nilai t hitung sebesar 4,531 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel insentif materiil (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

2. Pengaruh variabel insentif non materiil (X_2) terhadap motivasi kerja (Y)

Dari hasil perhitungan statistik variabel insentif non materiil (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,418 dengan nilai t hitung sebesar 4,192 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel insentif materiil (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel insentif materiil (X_1) dan insentif non materiil (X_2) dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,494. Artinya bahwa 49,4% variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu insentif (X). Sedangkan sisanya 50,6% variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel-variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan lainnya adalah keamanan dalam bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

b. Pengaruh Insentif Materiil (X1) Insentif Non Materiil (X2) dan Motivasi Kerja(Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Hasil pengolahan data penelitian untuk mengetahui Pengaruh Insentif Materiil (X1) Insentif Non Materiil (X2) dan Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) pada karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu dapat dilihat pada Tabel 16

Tabel 16
Hasil koefisien path II (X1,X2 dan Y terhadap Z)

Variabel bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X1	0.278	2.436	0.018	Signifikan
X2	0.265	2.376	0.021	Signifikan
Y	0.348	2.662	0.010	Signifikan
Variabel terikat : Z				
R	: 0,736	Adjusted R square		: 0,517
R square (R2)	: 0,542	F hitung		: 21,662

Sumber : Data primer diolah, 2012

Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh variabel insentif materiil (X1) terhadap kinerja karyawan (Z)

Dari hasil perhitungan statistik variabel insentif materiil (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Z) Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,278 dengan nilai t hitung sebesar 2,436 dengan probabilitas sebesar 0,018 ($0,018 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel insentif materiil (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z).

2. Pengaruh variabel insentif non materiil (X2) terhadap kinerja karyawan (Z)

Dari hasil perhitungan statistik variabel insentif non materiil (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Z). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,265 dengan nilai t hitung sebesar 2,376 dengan probabilitas sebesar 0,021 ($0,021 < 0,05$) Hal ini menunjukkan bahwa variabel insentif non materiil (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z).

3. Pengaruh variabel motivasi kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z)

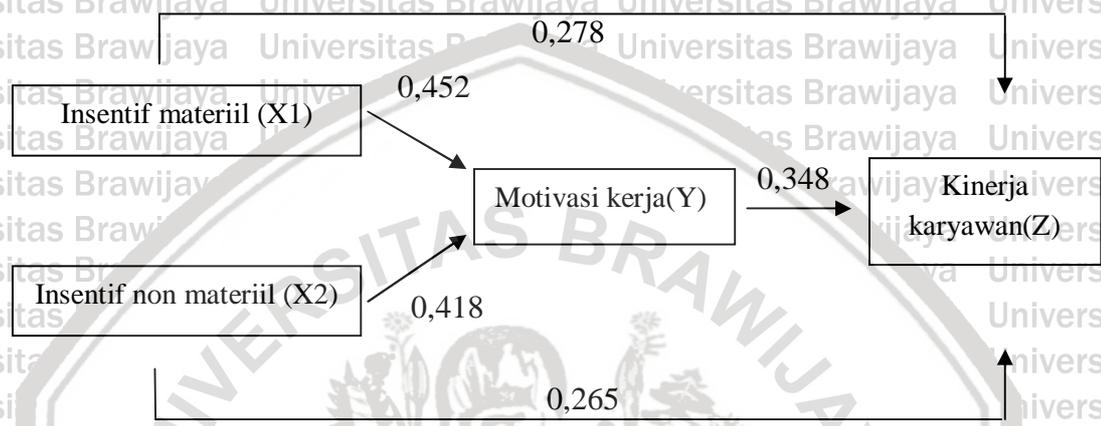
Dari hasil perhitungan statistik variabel motivasi kerja (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Z) Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,348 dengan nilai t hitung sebesar 2,662 dengan probabilitas sebesar 0,010 ($0,010 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z).

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel insentif materiil (X1), insentif non materiil (X2) dan motivasi kerja (Y) sebesar 0,517. Artinya bahwa 51,7% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu insentif (X) dan motivasi kerja (Y) Sedangkan sisanya 48,3% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan lainnya adalah kemampuan (*Ability*) dan kesempatan (*Opportunity*).

Dari dua koefisien path yang ditunjukkan dengan Tabel 14 dan Tabel 15 maka dapat dibuat persamaan path sebagai berikut:

$$Y = 0,452 X1 + 0,418 X2$$

$$Z = 0,278 X1 + 0,265 X2 + 0,348 Y$$



Gambar 5
Diagram Analisis Jalur

c. Pengaruh Tidak Langsung Insentif Materiil (X1) dan Insentif Non Materiil (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Motivasi Kerja (Y)

Hasil dari pengolahan data hasil penelitian untuk mengetahui Pengaruh variabel Insentif Materiil (X1) dan Insentif Non Materiil (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dapat dilihat pada tabel 16

Tabel 16
Perhitungan Pengaruh Variabel langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
X1	Ke Y = 0,452		0,452
X2	Ke Y = 0,418		0,418
X1	Ke Z = 0,278	(0,452)(0,348) = 0,157	0,435
X2	Ke Z = 0,265	(0,418)(0,348) = 0,145	0,410
Y	Ke Z = 0,348		0,348

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Penjelasan pengaruh variabel yang mempunyai pengaruh tidak langsung
dijabarkan sebagai berikut:

**a. Pengaruh Insentif Materiil (X1) terhadap Kinerja (Z) Melalui
Motivasi Kerja (Y)**

Tabel 16 menunjukkan bahwa pengaruh variabel insentif materiil (X1)
terhadap Kinerja Karyawan (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur total
sebesar 0,435 dan nilai koefisien jalur tidak langsung variabel motivasi
sebagai interveningnya adalah 0,157. Pengaruh tidak langsung insentif
materiil terhadap kinerja adalah hasil dari:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh tidak langsung} &= 0,452 \times 0,348 \\ &= 0,157 \end{aligned}$$

Artinya dengan menaikkan atau meningkatkan insentif materiil maka akan
meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 0,157, sebaliknya apabila
insentif materiil turun maka motivasi kerja juga menurun dan pada akhirnya
akan menurunkan kinerja karyawan. Pengaruh keseluruhan (*Total Effect*)
merupakan hasil dari:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Total} &= \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung} \\ &= 0,278 + 0,157 \\ &= 0,435 \end{aligned}$$

Tabel 16 menjelaskan bahwa Insentif materiil berpengaruh langsung
dan tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui motivasi dengan
pengaruh total sebesar 0,435. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi
memperkuat pengaruh insentif materiil terhadap kinerja.

b. Pengaruh Insentif Non Materiil (X1) terhadap Kinerja (Z) Melalui Motivasi Kerja (Y)

Tabel 16 menunjukkan bahwa pengaruh variabel insentif non materiil (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur total sebesar 0,410 dan nilai koefisien jalur tidak langsung variabel motivasi sebagai interveningnya adalah 0,145. Pengaruh tidak langsung insentif materiil terhadap kinerja adalah hasil dari

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh tidak langsung} &= 0,418 \times 0,348 \\ &= 0,145 \end{aligned}$$

Artinya dengan menaikkan atau meningkatkan insentif non materiil maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 0,145, sebaliknya apabila insentif non materiil turun maka motivasi kerja juga menurun dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Pengaruh keseluruhan (*Total Effect*) merupakan hasil dari:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Total} &= \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung} \\ &= 0,265 + 0,145 \\ &= 0,410 \end{aligned}$$

Tabel 16 menjelaskan bahwa Insentif non materiil berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui motivasi dengan pengaruh total sebesar 0,410. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memperkuat pengaruh insentif non materiil terhadap kinerja.

Dari kedua hasil diatas dapat dilihat bahwa pengaruh variabel insentif materiil dan insentif non materiil terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa ada pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kedua variabel secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan demikian variabel motivasi kerja memiliki kontribusi yang besar terhadap pengaruh variabel insentif materiil dan insentif non materiil terhadap kinerja karyawan

3. Pembahasan

a. Koefisien Path 1

hasil penelitian telah memberikan bukti bahwa variabel insentif materiil (X1) dan insentif non materiil (X2) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y). Pada jalur variabel insentif materiil terhadap motivasi pada karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0.452. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $(0,000) < \text{kurang dari } \alpha 0,050$. Hal ini mengandung arti motivasi kerja dipengaruhi oleh insentif materiil. Pada jalur variabel insentif non materiil terhadap motivasi kerja pada karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,418 Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $(0,000) < \text{kurang dari } \alpha 0,050$. Hal ini mengandung arti motivasi kerja dipengaruhi oleh insentif non materiil. Pengaruh dari variabel insentif materiil dan non materiil tersebut terhadap motivasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,494. Artinya bahwa 49,4% variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu insentif materiil (X1) dan insentif non materiil (X2). Sedangkan sisanya 50,6% variabel

motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel-variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan lainnya adalah keamanan dalam bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

b. Koefisien Path 2

Hasil penelitian telah memberikan bukti bahwa Insentif Materiil (X1), Insentif Non Materiil (X2) dan Motivasi Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Z). Pada jalur variabel insentif materiil terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,278. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,018 < \alpha < 0,050$. Hal ini mengandung arti kinerja dipengaruhi oleh insentif materiil. Sedangkan pengaruh tidak langsung Insentif Materiil (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,157. Dengan demikian variabel X1 mempunyai pengaruh total terhadap Y sebesar 0,435. Hal ini berarti bahwa variabel insentif materiil (X1) mempunyai pengaruh total secara tidak langsung sebesar 43,5%. Sehingga dengan pemberian insentif materiil yang adil dan layak akan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

Pada jalur variabel insentif non materiil terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,265. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,021 < \alpha < 0,050$ hal ini mengandung arti kinerja dipengaruhi oleh insentif non materiil. Sedangkan

pengaruh tidak langsung Insentif Non Materiil (X1), terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,145. Dengan demikian variabel X1 mempunyai pengaruh total terhadap Y sebesar 0,410. Hal ini berarti bahwa variabel Insentif Non Materiil (X1) mempunyai pengaruh total secara tidak langsung sebesar 41,0%. Sehingga dengan pemberian insentif non materiil berupa pujian dan penghargaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

Pada jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Batu terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,348. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,010 <$ dari alpha $0,050$ hal ini mengandung arti kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja. Pengaruh dari variabel insentif materiil, insentif non materiil dan motivasi kerja tersebut terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,517. Artinya bahwa 51,7% variabel kinerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu insentif materiil (X1) dan insentif non materiil (X2) dan motivasi kerja (Y). Sedangkan sisanya 48,3% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan lainnya adalah kemampuan (*Ability*) dan kesempatan (*Opportunity*).

Kebijakan sistem insentif merupakan salah satu masalah yang sangat penting untuk dipertimbangkan oleh organisasi atau perusahaan, bagi perusahaan insentif merupakan upaya organisasi dalam mempertahankan sumber daya

manusia. Selain itu permasalahan tersebut memang kompleks karena merupakan suatu kebutuhan yang diperoleh dari hasil kerja mereka.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan maka seorang manajer harus dapat memberikan insentif yang tepat untuk memacu karyawan agar lebih efisien, produktif dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Masalah insentif ini sangat penting karena merupakan dorongan utama seseorang untuk mau bekerja karena untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang didasari berupa materi maupun non materi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang peneliti gunakan, Hasibuan (2005:184) bahwa insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan akan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik lagi sehingga kinerja karyawan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.