



Universitas Nusantara PGRI Kediri

UPT. PERPUSTAKAAN, PUBLIKASI DAN INOVASI

Alamat: Kampus 1, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76 Kota Kediri 64112
Telp. (0354) 771576, (0354) 771503, (0354) 771495, Fax. (0354) 771576
Website: <http://ppi.unpkediri.ac.id/> Email: perpustakaan@unpkediri.ac.id

SURAT KETERANGAN BEBAS SIMILARITY

Ketua UPT Perpustakaan, Publikasi dan Inovasi Universitas Nusantara PGRI Kediri menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas berikut:

Nama Mahasiswa : Siska Septiana
NPM : 2112010440
Program Studi : S1-Manajemen

Judul Karya Ilmiah:

"Produktivitas Kerja ditinjau dari Motivasi, Gaji, dan Insentif Karyawan di PR Bina Karya Tobacco Tulungagung"

Dinyatakan sudah memenuhi syarat batas maksimal 30% *similarity* sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada setiap subbab naskah Laporan **Tugas Akhir/Skripsi/Tesis** yang disusun.
Demikian Surat Keterangan ini kami berikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Kediri, 02 Juli 2025
Ka UPT PPI,



Dr. Abdul Aziz Hunaifi, M.A



2112010440_Siska Septiana.docx

by simiempat@unpkdr.ac.id 1

Submission date: 02-Jul-2025 12:29PM (UTC+0700)

Submission ID: 2705149536

File name: 2112010440_Siska_Septiana.docx (442K)

Word count: 15067

Character count: 101406

23
BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah institusi tidak terlepas dari tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Kinerja pegawai memiliki korelasi erat dengan mutu SDM yang dimiliki. Veitzhal (2020) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan bentuk konkret dari perilaku individu yang mencerminkan hasil capaian kerja, disesuaikan dengan peran masing-masing dalam lingkup korporasi.

Peran SDM dipandang sebagai salah satu variabel krusial dalam keberlangsungan organisasi atau lembaga. Individu yang mengemban profesi sebagai pekerja, staf, pegawai maupun buruh, secara umum adalah pelaku aktivitas kerja yang diberi kompensasi finansial oleh pihak manajerial. Kompensasi tersebut diberikan berdasarkan kapabilitas perusahaan, integritas posisi pekerjaan, serta capaian prestasi yang ditunjukkan. Oleh sebab itu, SDM perlu dikelola secara strategis dan terarah agar tujuan korporasi dapat dinaih secara optimal.

Umumnya, entitas bisnis dibentuk dengan orientasi pada perolehan profitabilitas. Maka dari itu, aspek ketenagakerjaan menjadi titik krusial yang wajib diutamakan dalam upaya mencapai hal tersebut. Dalam praktik produksi, keberadaan SDM mutlak diperlukan sebagai penggerak proses. Dibandingkan dengan komponen produksi lainnya, tenaga kerja manusia tidak dapat disamakan begitu saja, karena manusia membawa dimensi kognitif, afektif, dan *volitif* yang unik berwujud pikiran, emosi, kehendak, serta aspirasi untuk terus meningkatkan performa produktifnya.

Menurut Mukti (2021), produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*) dalam suatu aktivitas produksi pada kurun waktu tertentu. Masukan tersebut mencakup unsur-unsur seperti manajerial, sumber daya manusia, biaya operasional, dan peningkatan produksi. Dengan demikian, peningkatan produktivitas sangat dipengaruhi oleh cara input-input ini diorkestrasi dalam sistem kerja yang terintegrasi.

Produktivitas kerja di PR Bina Karya Tobacco menunjukkan adanya efisiensi dan efektivitas kerja yang konsisten, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya surplus perusahaan dalam beberapa bulan. Namun dibalik itu, acapkali perusahaan juga mengalami penurunan produktivitas karyawan yang menjadi sebuah gejala ketidakseimbangan antara harapan manajemen dan hasil kerja karyawan. Produktivitas kerja karyawan dapat ditinjau dari tiga faktor utama, yaitu motivasi, sistem penggajian, serta pemberian insentif. Irawan (2018) menyatakan bahwa variabel motivasi, gaji, dan insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Artinya, persoalan yang terjadi di PR Bina Karya Tobacco bukan hanya bersifat administratif, tetapi berdampak langsung pada efisiensi operasional perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2019), produktivitas karyawan merupakan indikator utama keberhasilan organisasi karena mencerminkan optimalnya pendayagunaan SDM dengan maksud meraih tujuan. Karyawan yang produktif tidak hanya memberikan hasil kerja yang optimal tetapi juga meningkatkan moral tim dan citra perusahaan. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2017) menyatakan bahwa motivasi, kompensasi, dan penghargaan menjadi fondasi dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Irawan (2018) pada temuannya memperkuat argumen ini dengan bukti empiris bahwa ketiga variabel tersebut punya pengaruh yang bersifat positif dan nilainya signifikan dalam upaya peningkatan produktivitas. Muslih (2012) menerangkan adanya faktor seperti motivasi, gaji, dan insentif yang berdampak terhadap produktivitas karyawan.

Sebagaimana diketahui terjadi pada PR Bina Karya Tobacco yang memperlihatkan kurangnya motivasi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan kurang memiliki semangat kerja, sehingga tidak disadari memengaruhi produktivitas kerja. Padahal hal tersebut sangat diopang dengan adanya motivasi yang baik. Sejalan dengan pendapat Handoko (2016) bahwa di berbagai perusahaan, motivasi kerja karyawan menjadi salah satu faktor meningkatnya produktivitas kerja. Asumsi itu kemudian juga sesuai hasil riset terdahulu oleh Leksono (2022) bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan

keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sehingga berdampak positif terhadap pencapaian hasil kerja.

Secara esensial, motivasi dapat diinterpretasikan sebagai sekumpulan determinan psikologis yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku tertentu dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Satria (2017), motivasi kerja merupakan entitas kekuatan dinamis yang berasal baik dari internal maupun eksternal individu, yang memengaruhi intensi untuk bekerja, serta mempertimbangkan arah tindakan, kekuatan dorongan, dan konsistensi usahanya.

Rangsangan motivasional yang bersifat membangkitkan antusiasme dan disampaikan secara tulus tanpa pretensi telah terbukti mampu mendorong karyawan menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan rasa tanggung jawab tinggi dan tanpa menunjukkan resistansi. Ketika motivasi diberikan secara konstruktif, maka pekerjaan tidak lagi dirasakan sebagai beban, melainkan sebagai panggilan profesionalisme yang dijalankan dengan integritas.

Darmawan (2022) menegaskan bahwa tiap pekerja membawa dorongan motivasional yang unik sebagai pemicu dalam pelaksanaan tugasnya. Motivasi ini menstimulasi etos kerja dan mengarah pada pencapaian output yang optimal. Dengan demikian, tingkat produktivitas dalam perusahaan sangat ditentukan oleh keberagaman dan kekuatan motivasi yang dimiliki oleh setiap individu yang terlibat di dalamnya.

Suryadewi, Sintasih, dan Giantari (2020) mengemukakan hasil risetnya bahwa motivasi adalah sebuah nilai yang punya dampak kepada produktivitas kerja. Dengan motivasi juga bisa mendapatkan imbalan atau gaji yang sebanding dengan semangat kerjanya. Muslih (2012) menegaskan bahwa motivasi kerja dapat menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika dikombinasikan dengan pemberian insentif dan gaji yang memadai.

Dalam praktiknya, masalah ketidakpuasan terhadap gaji masih menjadi salah satu pemicu rendahnya produktivitas karyawan di berbagai perusahaan. Termasuk di PR Bina Karya Tobacco, yang mana banyak karyawan merasa bahwa gaji yang diterima masih belum sebanding akan bobot pekerjaan yang

Gaji yang di fokuskan perusahaan mungkin banyak yang setara dengan UMR Tulungagung tetapi tidak ada peningkatan gaji setelah bekerja lebih dari setahun. Padahal gaji juga menjadi salah satu variabel yang dapat membantu mengembalikan performa kerja karyawan. Aktualisasi tersebut berhubungan akan hasil penelitian Sinumora (2018) yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara gaji yang diberikan dan harapan karyawan dapat menimbulkan rasa ketidakadilan yang berdampak pada motivasi dan produktivitas kerja.

Lazuardi (2020) menyatakan bahwa gaji punya dampak yang besar pula terhadap produktivitas karyawan dalam tanggung jawab kerjanya. Pemberian gaji yang layak dan sesuai dengan beban kerja akan sedikit banyak bisa memengaruhi instansi untuk meningkatkan produktivitas kerja individu di dalamnya menjadi lebih maksimal. Suprpto (2021) menyatakan bahwa setiap karyawan membutuhkan gaji untuk semua pekerjaannya, tetapi muncul permasalahan yang terkait dengan gaji seperti ada beberapa perusahaan yang menunda gaji karyawan, karyawan yang sudah bekerja lebih dari setahun atau dua tahun gajinya tidak pernah naik, padahal kenaikan gaji urgen untuk karyawan.

Selain gaji, sistem insentif yang kurang jelas atau tidak konsisten sering menjadi penyebab turunnya semangat dan inisiatif kerja karyawan. Seperti yang terjadi di PR Bina Karya Tobacco yang menunjukkan bahwa insentif yang diterima oleh para karyawan kurang sesuai dengan kontribusinya dalam bekerja. Selain itu, tidak adanya insentif yang diberikan setelah perusahaan mengalami keuntungan penjualan pada bulan tertentu. Padahal pemberian penghargaan berupa insentif, secara tidak langsung memengaruhi produktivitas (Sedarmayanti, 2017). Ini berkaitan pada penelitian Rivai (2013), ketika upaya ekstra dan pencapaian kerja tidak diimbangi dengan insentif yang layak, karyawan cenderung kehilangan motivasi untuk memberikan produktivitas kerja terbaiknya.

Zulkarnaen (2017) memformulasikan bahwa insentif merupakan kompensasi finansial yang diberikan sebagai tambahan di luar honorarium pokok, yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap capaian kinerja

dan kontribusi signifikan dari para pegawai. Menurut Akila (2017), pemanfaatan insentif dalam lingkungan kerja dilakukan sebagai strategi retensi dan stimulasi produktivitas karyawan, agar mereka terdorong untuk menunjukkan performa kerja yang lebih optimal dan efisien. Mekanisme ini secara implisit menjadi sarana untuk memperkuat loyalitas serta memperpanjang masa ketenagaan karyawan dalam sistem organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto (2021) mengindikasikan bahwa terdapat keterkaitan signifikan antara pemberian insentif dan tingkat produktivitas tenaga kerja. Artinya, insentif mampu bertindak sebagai penguat motivasional yang memengaruhi intensitas dan kualitas kerja pegawai. Sementara itu, Muslih (2017), melalui studinya, menunjukkan bahwa besaran gaji memiliki korelasi signifikan terhadap performa tenaga medis di Rumah Sakit Aura Syifa Kediri.

Lebih lanjut, temuan empiris Tohari (2024) mengungkapkan bahwa insentif fiskal yang disalurkan oleh otoritas perpajakan secara signifikan dan positif meningkatkan tingkat kepatuhan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Kediri. Dengan kata lain, intensifikasi kebijakan insentif terbukti memiliki efek konstruktif terhadap perilaku kepatuhan wajib pajak sektor informal.

Fenomena yang terjadi di PR Bina Karya Tobacco sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi rokok, ditemui berbagai persoalan berkaitan dengan motivasi, gaji dan juga insentif karyawan yang bisa memengaruhi produktivitas. Adapun gaji diberikan berbeda bervariasi, ada yang dibawah dan ada yang di atas UMR Tulungagung, meskipun demikian, terdapat beberapa karyawan yang tidak mendapat peningkatan gaji setelah bekerja lebih dari setahun, tidak adanya insentif yang diberikan setelah perusahaan mengalami keuntungan penjualan pada bulan tertentu. Dari beberapa keluhan dari karyawan tersebut, akan berdampak pada semangat kerja atau motivasi karyawan yang menurun untuk bekerja lebih giat, maka produktivitas kerja juga akan menurun. Jika terus-menerus seperti ini akan merugikan dan perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya.

Muslih (2024) menemukan bahwa minat beli konsumen di minimarket Indomaret dan Alfamart di Kota Kediri tidak langsung memengaruhi keputusan pembelian, melainkan dimediasi oleh faktor lokasi yang berperan sebagai bentuk "kenyamanan eksternal" atau daya tarik tambahan. Secara implisit, temuan ini dapat dikaitkan dengan situasi di tempat kerja, di mana motivasi karyawan belum cukup untuk meningkatkan produktivitas apabila tidak disertai insentif atau fasilitas kerja yang mendukung (Anas et al., 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini mendukung pemikiran bahwa motivasi perlu diperkuat oleh elemen eksternal. Fenomena dan *gap research* yang telah disampaikan oleh peneliti tersebut yakni tentang faktor motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan, menjadikan peneliti niat mengangkat penelitian melalui judul **"Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Motivasi, Gaji, Dan Insentif Karyawan Di PR Bina Karya Tobacco Tulungagung"**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan eksplanasi dalam bagian latar belakang, maka permasalahan yang hendak disorot dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja, apabila ditinjau secara parsial, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja pada PR Bina Karya Tobacco Tulungagung?
2. Apakah gaji, apabila ditinjau secara parsial, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja pada PR Bina Karya Tobacco Tulungagung?
3. Apakah insentif, apabila ditinjau secara parsial, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja pada PR Bina Karya Tobacco Tulungagung?
4. Apakah secara simultan motivasi, gaji, dan insentif berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan di PR Bina Karya Tobacco Tulungagung?

1 C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan konstruksi argumentatif dari latar belakang dan formulasi permasalahan yang telah dijabarkan, maka tujuan investigasi ilmiah ini dirancang untuk:

1. Mendeskripsikan pengaruh parsial dari faktor motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco Tulungagung.
2. Mendeskripsikan pengaruh parsial dari faktor gaji terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco Tulungagung.
3. Mendeskripsikan pengaruh parsial dari faktor insentif terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco Tulungagung.
4. Mendeskripsikan pengaruh simultan dari faktor motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco Tulungagung..

D. Manfaat Penelitian

Tujuan dalam studi ini diharapkan mampu menghadirkan nilai aplikatif yang relevan, baik bagi institusi perusahaan maupun masyarakat luas. Manfaat yang dapat dikonstruksikan melalui riset ini diklasifikasikan ke dalam dua ranah utama, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Kajian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam disiplin Manajemen, secara khusus dalam subbidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan mengangkat variabel motivasi, kompensasi finansial (gaji), serta insentif sebagai faktor determinan terhadap produktivitas kerja, penelitian ini dirancang untuk memberikan kontribusi konseptual terhadap teori-teori terkait dinamika perilaku organisasi dan efektivitas kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan/Organisasi

Informasi empiris yang dihasilkan dari studi ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan telaah dan refleksi bagi pihak manajerial dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja karyawan. Pengetahuan

152
mengenai sejauh mana pengaruh motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas tenaga kerja akan memfasilitasi pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat sasaran dan berbasis data.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini telah memberikan ruang untuk memperluas kapabilitas intelektual dan metodologis peneliti, terutama dalam memahami secara lebih mendalam keterkaitan antara variabel psikososial dan output kerja individu. Kegiatan ini juga menambah pengalaman empiris peneliti dalam pelaksanaan riset kuantitatif berbasis perilaku organisasi.

c. Bagi pengembang ilmu pengetahuan

Sebagai dokumen ilmiah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai literatur rujukan oleh para akademisi dan peneliti berikutnya yang hendak mengkaji topik sejenis. Keberadaan studi ini diharapkan memperkaya sumber pustaka mengenai relasi antara faktor intrinsik dan ekstrinsik terhadap produktivitas dalam konteks organisasi.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Teori dan Penelitian Terdahulu Variabel Produktivitas Kerja Karyawan

1. Definisi Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2019), produktivitas kerja dimaknai sebagai bentuk kondisi mental yang produktif, yakni dorongan batin untuk terus mengupayakan perbaikan dari capaian yang telah ada. Produktivitas dianggap sebagai suatu keyakinan internal bahwa pekerjaan hari ini dapat dilaksanakan lebih baik dibanding kemarin, dan esok hari harus lebih unggul dibanding hari ini. Sikap ini mencerminkan semangat berkelanjutan menuju peningkatan performa.

Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan rasio antara keluaran (output) yang diperoleh dengan masukan (input) yang dikonsumsi dalam proses kerja. Ketika produktivitas mengalami peningkatan, maka hal tersebut akan berdampak pada peningkatan efisiensi operasional, baik dari sisi waktu, energi kerja, maupun pemanfaatan teknologi produksi. Tak hanya itu, kenaikan produktivitas juga menunjukkan adanya peningkatan kapasitas keterampilan dari tenaga kerja yang terlibat.

Ibrahim dan Rusdiana (2021) menyimpulkan bahwa produktivitas mencerminkan rasio antara hasil kerja yang dicapai dengan tingkat kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu. Partisipasi tenaga kerja di sini bukan hanya dinilai dari kuantitas kehadiran, tetapi juga dari kemampuan dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, sesuai konteks dan kebutuhan organisasi.

Putri dan Leksono (2022) menegaskan bahwa kinerja dan produktivitas individu di tempat kerja dipengaruhi oleh beragam variabel. Faktor-faktor internal seperti motivasi, kedisiplinan, serta kepuasan kerja memainkan peran signifikan, namun demikian, unsur eksternal seperti lingkungan kerja, kualitas komunikasi, kebijakan organisasi, dan gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang tidak dapat diabaikan. Dengan kata lain,

produktivitas muncul dari interaksi dinamis antara aspek intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi karyawan.

Berdasarkan pemikiran yang dikemukakan oleh para pakar di atas, peneliti merumuskan bahwa produktivitas merupakan suatu manifestasi sikap mental fungsional yang mencerminkan kecakapan individu dalam menyelesaikan tugas serta efektivitas hasil kerja yang diperoleh berdasarkan utilisasi sumber daya yang tersedia. Produktivitas tidak hanya menyangkut hasil akhir, namun juga mencerminkan kualitas proses kerja yang dijalankan oleh tenaga kerja secara profesional.

2. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan

Simanjuntak (2019) mengemukakan bahwa upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan tidak dapat dilakukan secara terpisah dari pengamatan terhadap determinan-determinan utama yang berperan dalam proses tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu menaruh atensi yang serius terhadap berbagai faktor yang secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi performa kerja tenaga kerja.

Beragam teori telah dirumuskan oleh para ahli guna menjelaskan dimensi-dimensi yang berkontribusi terhadap tingkat produktivitas karyawan. Dalam konteks penelitian ini, beberapa pendekatan konseptual dipertimbangkan untuk dijadikan sebagai landasan analitis guna memahami aspek-aspek yang relevan. Di antara faktor-faktor yang dianggap berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja, terdapat tiga elemen kunci, yakni:

- Pelatihan dan Pengembangan Kapabilitas
- Kondisi PsikoFisik Pekerja
- Relasi Vertikal antara Atasan dan Bawahan

3. Indikator Produktivitas Kerja Karyawan

Yusuf (2020) mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas akan menjadi katalisator penting bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuan strategisnya. Dengan tercapainya produktivitas yang lebih tinggi, maka efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan dapat tercapai secara lebih

optimal. Oleh karena itu, perhatian yang cermat terhadap dinamika produktivitas kerja karyawan perlu diintensifkan oleh pihak manajemen.

Untuk menilai apakah produktivitas kerja mengalami eskalasi atau mengalami stagnasi, maka proses evaluasi kinerja produktivitas perlu diterapkan secara sistematis. Evaluasi ini tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek kualitatif dari hasil kerja karyawan. Menurut Sunarsi (2018), terdapat sejumlah indikator analitik yang dapat digunakan sebagai instrumen dalam pengukuran produktivitas tenaga kerja sebagai berikut:

a. Kemampuan

Merujuk pada kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab tertentu, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Semakin tinggi kemampuan, semakin besar potensi individu dalam memberikan kontribusi yang optimal pada pekerjaannya.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Peningkatan hasil berarti adanya kemajuan dalam pencapaian target, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal ini mencerminkan efektivitas kerja dan menunjukkan bahwa proses kerja berjalan lebih baik dari sebelumnya.

c. Semangat kerja

Semangat kerja menggambarkan motivasi internal seseorang untuk menjalankan tugas dengan antusias, konsisten, dan penuh tanggung jawab. Semangat ini mendorong produktivitas dan menciptakan suasana kerja yang positif.

d. Pengembangan diri

Pengembangan diri adalah proses sadar dalam memperbaiki kapasitas pribadi melalui pelatihan, pembelajaran, atau pengalaman. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan individu menghadapi tantangan baru.

c. Mutu

Mutu mengacu pada tingkat kesempurnaan suatu hasil kerja yang memenuhi standar yang telah ditetapkan. Mutu tinggi menunjukkan profesionalisme dan perhatian terhadap detail dalam proses kerja.

f. Efisiensi

Efisiensi mencerminkan kemampuan menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) secara optimal untuk mencapai hasil maksimal. Semakin efisien suatu proses, semakin hemat namun tetap berkualitas hasil yang diperoleh.

4. Penelitian Terdahulu Variabel Produktivitas Kerja Karyawan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Variabel Produktivitas Kerja Karyawan

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil	Perbedaan
1	Firza & Palara (2025)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi Loyalitas Kerja	X1: Kemampuan Kerja, X2: Motivasi, M: Loyalitas, Y: Produktivitas Kerja	Regresi linier berganda dengan analisis mediasi	Kemampuan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas, dengan loyalitas sebagai mediator.	Tidak memiliki variabel gaji dan insentif
2	Luhita & Sitepu (2025)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan di PT Grah Medan	X: Kepuasan Kerja, Y: Produktivitas Kerja	Uji regresi linier sederhana	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.	Tidak menyertakan motivasi dan insentif sebagai variabel
3	Omposunggu & Nanggrin (2025)	Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan	X1: Budaya Kerja, X2: Lingkungan Kerja, Y: Produktivitas Kerja	Regresi linier berganda	Budaya kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.	Tidak memiliki variabel gaji dan motivasi
4	Rahayu & Romadhah (2025)	Hubungan K3 terhadap Produktivitas Karyawan di Perkebunan Kelapa Sawit PT X	X1: Keselamatan Kerja, X2: Kesehatan Kerja, Y: Produktivitas Kerja	Korelasi dan regresi linier	Keselamatan dan kesehatan kerja secara simultan memiliki hubungan signifikan dengan	Fokus pada aspek keselamatan, bukan kompensasi

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil	Perbedaan
5	Irwani (2018)	Pengaruh Gap dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Mahkota Sakti Jaya Sidangrejo	X1: Gap, X2: Insentif, Y: Produktivitas Kerja	Regresi Linier Berganda	produktivitas kerja Gap dan Insentif secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi atau kepuasan kerja

Sumber: Fitria dan Paleni (2025), Lubis dan Sinepu (2025), Ompusunggu dan Nuinggolan (2025), Rahayu dan Remudiah(2025), Irwani (2018)

B. Teori dan Penelitian Terdahulu Variabel Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Saleh (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sekumpulan energi psiko-dinamis yang berasal dari faktor internal maupun eksternal individu, yang mengaktivasi perilaku kerja melalui serangkaian usaha terfokus. Motivasi tersebut dipengaruhi oleh arah tindakan, intensitas dorongan, serta konsistensi dalam pelaksanaannya.

Menurut Muslimin (2020), motivasi berperan sebagai elemen vital dalam keberlangsungan organisasi, karena menjadi penopang utama dalam menjaga stabilitas operasional. Dengan memberikan arahan yang tepat, fasilitas yang memadai, serta insentif yang relevan, individu akan terdorong untuk mempertahankan keterlibatannya dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja sesuai harapan organisasi. Dalam hal ini, motivasi tidak sekadar menjadi dorongan emosional, melainkan juga instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kotler dan Keller (2019) menjelaskan bahwa motivasi adalah mekanisme psikologis yang menginisiasi, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku menuju tindakan spesifik. Dengan demikian, motivasi berupa kebutuhan maupun keinginan berperan sebagai pendorong utama yang menyebabkan individu terlibat aktif dalam aktivitas kerja.

Berdasarkan berbagai perspektif teoretis yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses dinamis yang mendorong seseorang untuk mengerahkan kapabilitas dan melakukan

serangkaian tindakan demi pencapaian sasaran individual maupun institusional. Tingkat intensitas motivasi yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja akan menjadi determinan utama terhadap tinggi rendahnya capaian prestasi yang dapat diraih.

2. Jenis dan Metode Motivasi Kerja

Simamora (2019) mengklasifikasikan motivasi kerja ke dalam dua jenis utama berdasarkan pendekatan yang digunakan oleh pihak manajerial dalam memengaruhi perilaku bawahan:

a. Motivasi Positif

Dalam pendekatan ini, manajer memfasilitasi peningkatan semangat kerja bawahan dengan cara memberikan penghargaan atau kompensasi kepada mereka yang menunjukkan performa unggul. Bentuk penghargaan ini bisa berupa hadiah, bonus, atau pengakuan lainnya. Pemberian semacam itu diyakini akan merangsang semangat kerja, sebab secara psikologis individu cenderung merespons positif terhadap perlakuan yang menyenangkan dan mengapresiasi.

b. Motivasi Negatif

Sebaliknya, dalam motivasi negatif, manajer justru memberikan konsekuensi atau sanksi kepada pegawai yang dianggap memiliki kinerja substandar. Metode ini bertumpu pada mekanisme tekanan atau ketakutan akan hukuman sebagai pendorong peningkatan produktivitas.

Hasibuan (2020) menambahkan bahwa motivasi negatif memang dapat mendorong semangat kerja dalam jangka pendek karena timbulnya rasa takut akan penalti. Namun, apabila diterapkan secara berkepanjangan, metode ini dapat menimbulkan efek kontraproduktif terhadap iklim kerja dan kesehatan psikologis karyawan. Lebih lanjut, Hasibuan juga membedakan dua pendekatan motivasi berdasarkan mekanisme pemberiannya, yaitu:

a. Metode Langsung

Motivasi ini diberikan secara eksplisit kepada individu dalam bentuk insentif material maupun non-material. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan personal serta memberikan kepuasan psikologis.

Contohnya termasuk pemberian penghargaan langsung seperti pujian verbal, bonus finansial, sertifikat apresiasi, atau piagam kehormatan.

b. Metode Tidak Langsung

Jenis motivasi ini tidak disampaikan secara eksplisit, melainkan disalurkan melalui penyediaan sarana pendukung yang berfungsi menunjang kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Fasilitas seperti ruang kerja yang ergonomis, sistem kerja yang fleksibel, serta jaminan kesejahteraan secara tidak langsung meningkatkan antusiasme dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Zahara (2019) menyatakan bahwa terdapat sejumlah determinan yang dapat mempengaruhi intensitas motivasi kerja individu dalam lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut dikategorikan sebagai berikut:

a. Faktor Pemotivasi (Motivator)

Elemen ini berasal dari dalam struktur pekerjaan itu sendiri dan berperan sebagai pemicu kepuasan kerja serta dorongan untuk meningkatkan intensitas usaha. Ketika faktor ini terpenuhi, individu akan terdorong untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas yang diemban. Semakin kuat pengaruh faktor pemotivasi, semakin besar pula upaya yang dicurahkan oleh karyawan dalam pelaksanaan tanggung jawabnya.

b. Faktor Higienis (Penyehat atau Pemelihara)

Menurut Wirawan dan Afani (2018), faktor ini dinamakan "penyehat" karena berfungsi sebagai penghalang terhadap munculnya ketidakpuasan kerja. Keberadaan faktor ini tidak secara langsung menciptakan kepuasan, namun ketiadaannya justru dapat memicu disonansi psikologis dan penurunan semangat kerja. Bila faktor pemelihara tidak dipenuhi secara memadai, maka potensi ketidakpuasan akan meningkat. Faktor-faktor higienis tersebut meliputi:

- 1) Supervisi yang efektif ialah bentuk pengawasan yang dilakukan secara profesional dan suportif.

- 2) Hubungan interpersonal ialah kualitas interaksi sosial antar rekan kerja dan atasan.
- 3) Kondisi fisik kerja ialah termasuk kenyamanan ruang kerja, keselamatan, dan fasilitas pendukung lainnya.
- 4) Remunerasi (gaji) ialah tingkat kompensasi finansial yang diterima sesuai kontribusi.
- 5) Kebijakan dan prosedur organisasi ialah regulasi internal yang adil dan konsisten.
- 6) Jaminan sosial dan keamanan pekerjaan ialah mencakup tunjangan serta stabilitas status pekerjaan.

4. Indikator Motivasi Kerja

Mangkunegara (2020) merumuskan sejumlah indikator yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai tingkat motivasi kerja seseorang. Indikator tersebut antara lain:

a. Tanggung Jawab Personal

Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan kesadik tanggung jawab individu terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya. Rasa memiliki terhadap pekerjaan menjadi ciri yang menonjol.

b. Capaian Kerja (Achievement)

Motivasi kerja dapat tercermin dari upaya maksimal yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, baik dari segi kualitas maupun ketepatan waktu.

c. Kesempatan untuk Berkembang

Individu yang termotivasi tinggi cenderung memiliki aspirasi untuk mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan beban kerja dan menunjukkan keinginan kuat untuk terus berkembang secara profesional.

d. Apresiasi terhadap Kinerja

Motivasi juga tercermin dari adanya ekspektasi terhadap pengakuan eksternal, seperti peningkatan upah atau insentif yang mencerminkan penghargaan atas hasil kerja.

c. Tantangan dalam Pekerjaan

Karyawan yang memiliki dorongan intrinsik tinggi biasanya tertarik pada tugas-tugas yang menantang dan berusaha untuk menguasai bidang pekerjaannya melalui pembelajaran berkelanjutan.

5. Penelitian Terdahulu Variabel Motivasi Kerja

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu Variabel Motivasi Kerja

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil	Perbedaan
1	Rosyidah (2025)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening	X1: Budaya, X2: Kompensasi, M: Motivasi, Y: Kinerja	Regresi linier berganda dan analisis mediasi	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.	Tidak mengukur produktivitas langsung sebagai Y
2	Fitria & Paleni (2025)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi Loyalitas Kerja	X1: Kemampuan Kerja, X2: Motivasi, M: Loyalitas, Y: Produktivitas Kerja	Regresi linier berganda dengan analisis mediasi	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.	Tidak memodel variabel gaji dan insentif
3	Naufal & Yuliana (2025)	Pengaruh Insentif dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Sagara Xirix Solastama	X1: Insentif, X2: Motivasi, Y: Kinerja	Regresi linier	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Sagara Xirix Solastama.	Tidak memasukkan gaji atau budaya kerja
4	Ramdhani (2025)	Peningkatan Produktivitas Kerja Berbasis Kompetensi dan Motivasi yang Dimediasi Religiusitas	X1: Kompetensi, X2: Motivasi, M: Religiusitas, Y: Produktivitas	Regresi Moderasi	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.	Variabel mediasi belum pernah muncul sebelumnya
5	Brilyanto (2025)	Hubungan Antara Kualitas Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai UMKM Kuliner Hasil	X1: Pelatihan, X2: Motivasi Kerja, Y: Produktivitas	Regresi Linier Berganda	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai UMKM Kuliner Hasil.	Tidak ada variabel gaji atau insentif

Sumber: Rosyidah (2025), Fitria dan Paleni (2025), Naufal & Yuliana (2025), Ramdhani (2025), Brilyanto (2025)

C. Teori dan Penelitian Terdahulu Variabel Gaji

1. Definisi Gaji

Bhoki (2023) menyampaikan bahwa gaji merupakan bentuk kompensasi finansial yang dibayarkan kepada individu seperti pegawai administrasi, karyawan tetap, dan manajer, sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan korporasi. Pemberian kompensasi ini bersifat terstruktur dan bersandar pada unsur kualitatif seperti jenjang pendidikan, level jabatan, dan masa kerja. Dalam praktiknya, perusahaan dihindarkan membedakan secara konseptual antara gaji dan upah, karena meskipun keduanya bersifat remunerasi, dasar pemberiannya berbeda secara prinsipil.

Gaji diberikan sebagai bagian dari pengakuan formal atas posisi struktural dan status kepegawaian, sedangkan upah lebih bersifat variabel dan ditentukan berdasarkan jumlah waktu kerja atau volume output yang telah dihasilkan. Dengan demikian, pemberian gaji mencerminkan kesinambungan hubungan kerja yang stabil, sedangkan upah mencerminkan hubungan kerja yang lebih fleksibel dan bersifat temporer.

Sementara itu, Nurrahman dan Yusuf (2023) menyatakan bahwa dalam praktik administrasi ketenagakerjaan, istilah gaji (*salary*) seringkali digunakan untuk merujuk pada pembayaran tetap yang diterima oleh pihak manajerial, staf pengawas, serta personel administrasi atau fungsional lainnya. Sebaliknya, upah (*wage*) mengacu pada pembayaran kepada tenaga kerja yang bekerja berdasarkan jam, hari, atau volume kerja, dan umumnya tidak disertai dengan jaminan keberlanjutan hubungan kerja secara permanen. Tingkat gaji cenderung lebih tinggi dibandingkan upah karena mencerminkan tanggung jawab dan kualifikasi yang lebih besar.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa gaji adalah bentuk balas jasa berkala yang diberikan oleh institusi atau perusahaan kepada karyawan tetap, dengan sistem pembayaran yang dilakukan secara terjadwal (bulanan, mingguan, caturwulan, atau tahunan), serta disertai dengan jaminan kerja yang stabil. Gaji tidak hanya mencerminkan kompensasi atas kerja, namun juga

menupakan simbol kepercayaan dan pengakuan atas kedudukan struktural dalam organisasi.

2. Faktor yang mempengaruhi kebijakan gaji

Salah satu topik yang senantiasa menjadi pusat perhatian dalam diskursus dunia usaha kontemporer adalah penetapan sistem penggajian serta strategi revisi kenaikan gaji yang sejalan dengan tingkat kepuasan tenaga kerja. Kepuasan tersebut diyakini berperan strategis dalam mendorong produktivitas kerja secara menyeluruh. Secara umum, terdapat dua pendekatan dalam menyesuaikan struktur gaji, yaitu kenaikan gaji kolektif (*general salary increase*) dan kenaikan gaji individual (*individual salary increase*).

Kenaikan gaji secara kolektif biasanya diberlakukan oleh entitas bisnis melalui mekanisme musyawarah, penyesuaian terhadap praktik kebijakan internal, tradisi organisasi, atau bahkan mengikuti ketentuan regulatif dari pemerintah. Di sisi lain, kenaikan individual lebih berbasis pada parameter kinerja personal, promosi jabatan, serta masa pengabdian dalam perusahaan.

Mingkunegara (2020) mengidentifikasi enam determinan utama yang memengaruhi kebijakan penggajian, yakni:

a. Regulasi Pemerintah

Kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan standar upah minimum, ketentuan pajak penghasilan, harga bahan baku, biaya transportasi, tingkat inflasi, dan devaluasi mata uang memiliki implikasi langsung terhadap formulasi gaji karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan dinamika regulatif ini dalam menetapkan struktur kompensasi.

b. Negosiasi antara Perusahaan dan Karyawan

Dalam kondisi tertentu, perusahaan perlu menyesuaikan struktur gaji melalui mekanisme tawar-menawar bilateral, terutama ketika merekrut tenaga ahli di bidang yang spesifik dan langka. Proses ini memungkinkan terciptanya skema remunerasi yang kompetitif dan adaptif terhadap nilai pasar tenaga kerja.

c. Standar Biaya Hidup

Struktur penggajian idealnya diselaraskan dengan kebutuhan dasar hidup karyawan. Ketika kebutuhan pokok individu dan keluarganya terpenuhi secara layak, rasa aman dan kesejahteraan psikologis akan meningkat, yang pada gilirannya akan menstimulasi motivasi kerja dan komitmen terhadap pencapaian target perusahaan. Sejumlah studi empiris telah mengonfirmasi adanya korelasi positif antara kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi.

d. Skema Perbandingan Gaji

Perusahaan juga harus mempertimbangkan variabel perbandingan gaji, yang meliputi skala perusahaan, jenjang pendidikan pegawai, dan masa kerja. Artinya, kompensasi perlu didesain berdasarkan logika proporsional antara karakteristik personal karyawan dan kapasitas organisasi.

e. Mekanisme Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja

Kondisi pasar tenaga kerja saat ini menjadi parameter penting dalam menyusun kebijakan gaji. Tingginya permintaan terhadap keahlian tertentu akan mengharuskan perusahaan menyusun struktur kompensasi yang bersifat kompetitif, untuk mempertahankan talenta yang potensial.

f. Kapasitas Finansial Perusahaan

Kebijakan penggajian juga harus dikonstruksi secara realistis, sesuai dengan kemampuan finansial entitas bisnis. Pemberian gaji yang melampaui kapasitas anggaran hanya akan membebani kestabilan keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

g. Antusiasme Kerja Karyawan

Faktor terakhir yang juga penting adalah semangat kerja atau motivasi intrinsik dari tenaga kerja. Semakin tinggi antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya, semakin besar pula hasil kerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, jika motivasi menurun, maka kinerja pun akan mengalami penurunan yang signifikan.

3. Indikator Gaji

Hikmah (2020) menegaskan bahwa pengelolaan sistem penggajian merupakan aspek strategis yang perlu memperoleh perhatian serius dari

setiap organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa entitas tersebut memiliki kapasitas dalam memenuhi berbagai kriteria dan standar remunerasi yang telah ditetapkan secara normatif maupun praktis.

Variabel gaji di dalam konteks organisasi dapat dievaluasi melalui sejumlah indikator yang merepresentasikan aspek keadilan, fungsionalitas, dan kontribusi terhadap kesejahteraan karyawan. Indikator-indikator tersebut meliputi:

a. Keadilan Internal

Apabila pegawai yang melaksanakan tugas dengan tingkat kompleksitas dan tanggung jawab yang serupa memperoleh kompensasi yang setara, maka terciptalah apa yang disebut sebagai keadilan internal. Dalam hal ini, organisasi bertanggung jawab untuk mengelola sistem kompensasi berdasarkan asas kesetaraan peran dan kontribusi.

b. Keadilan Eksternal

Prinsip ini merujuk pada keseimbangan imbalan yang diterima oleh karyawan dalam satu institusi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di institusi lain dalam sektor dan wilayah kerja yang sejenis. Keadilan eksternal akan tercapai jika remunerasi yang diberikan kompetitif dan sejajar dengan standar industri.

c. Standar Taraf Hidup Layak

Gaji yang diberikan kepada tenaga kerja harus mencerminkan tingkat kelayakan hidup yang wajar, sehingga mampu menopang kehidupan sehari-hari secara bermartabat. Penghasilan yang berada di bawah standar minimum akan berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikososial pekerja.

d. Daya Penuhi terhadap Kebutuhan Dasar

Gaji harus dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan mendasar pegawai, baik yang bersifat material seperti pangan, papan, dan sandang, maupun kebutuhan psikologis seperti rasa aman dan kepastian finansial.

e. Stimulasi Semangat Kerja

Salah satu fungsi kompensasi yang efektif adalah menimbulkan dorongan kerja (drive). Ketika gaji yang diterima dirasa layak dan adil, maka secara psikologis akan tercipta motivasi internal yang lebih kuat dalam menjalankan kewajiban dan meningkatkan produktivitas.

f. Fasilitas Kesejahteraan

Selain sebagai balas jasa, gaji juga berfungsi sebagai jaminan sosial, baik untuk hari tua maupun perlindungan kesehatan. Komponen ini bisa diwujudkan dalam bentuk asuransi jiwa, tunjangan pensiun, atau fasilitas kesehatan yang terintegrasi dengan sistem kesejahteraan karyawan.

23

4. Penelitian Terdahulu Variabel Gaji

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu Variabel Gaji

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil	Perbedaan
1	Anwar & Putra (2015)	Pengaruh Pemberian Gaji dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Felisindo Distribusi	X1: Gaji/Gaji, X2: Insentif, Y: Produktivitas Kerja	Regresi Linier Berganda	Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Felisindo Distribusi	Tidak memiliki variabel motivasi
2	Abeor et al. (2025)	Pengaruh Gaji terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi PT X	X: Gaji, Y: Produktivitas Kerja	Regresi Linier Sederhana	Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Bagian Produksi PT X	Tidak memiliki faktor motivasi atau insentif lain
3	Anugrah et al. (2025)	Pengaruh Usia, Masa Kerja, dan Gaji terhadap Produktivitas Buruh Linting Rokok	X1: Usia, X2: Masa Kerja, X3: Gaji, Y: Produktivitas Kerja	Regresi Linier Berganda	Secara parsial Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Buruh Linting Rokok	Fokus pada buruh industri rokok
4	Adiyanti (2024)	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja (Studi	X1: Fleksibilitas jam kerja, X2: Gaji	Regresi Linier	Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan	Penelitian pada sektor Agency

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil	Perbedaan
		Pada Agency Virtual Assistant Jakarta	Y: Produktivitas Kerja		Agency Virtual Assistant Jakarta	
5	Kurnia et al. (2025)	Pengaruh Pemberian Gaji dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Aneka Bumi Pratama	X1: Gaji, X2: Insentif, Y: Produktivitas Kerja	Regresi Linier	Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Aneka Bumi Pratama	Tidak mencantumkan variabel motivasi

Sumber: Anwar & Putra (2025), Abror et al. (2025), Anugraheni (2025), Adiyanti (2024), Kurnia et al. (2025)

D. Teori dan Penelitian Terdahulu Variabel Insentif

1. Pengertian Insentif

Ayu dan Sitaulan (2018) menyatakan bahwa insentif merupakan bentuk tambahan kompensasi yang diberikan sebagai apresiasi terhadap individu yang menunjukkan kinerja superior. Oleh karena itu, insentif tidak hanya dipandang sebagai penghargaan material, melainkan juga sebagai instrumen distribusi kompensasi yang adil, serta berfungsi sebagai sarana untuk memobilisasi potensi dan meningkatkan kapabilitas kerja karyawan.

Chichi Rahmayanti (2018) menegaskan bahwa insentif memiliki daya stimulasi yang kuat, diberikan secara selektif kepada karyawan berdasarkan evaluasi kinerja. Pemberian insentif diharapkan mampu membangkitkan semangat kerja serta meningkatkan produktivitas tenaga kerja, sehingga pencapaian kinerja yang optimal dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

Senada dengan itu, Anyad (2018) mengemukakan bahwa insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang terikat pada sistem penilaian kinerja, diberikan sebagai penghargaan yang bersifat fungsional dengan tujuan untuk memperkuat dorongan kerja dan memaksimalkan pencapaian prestasi. Dalam hal ini, insentif juga memainkan peran sebagai penguat perilaku kerja yang produktif.

Erdianti, Fauji, dan Leksono (2023) menyatakan bahwa pemberian insentif yang proporsional dan layak berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas organisasi dan rasa tanggung jawab personal karyawan. Kondisi

tersebut menciptakan dampak positif dalam peningkatan output kerja dan kestabilan produktivitas organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan oleh para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan mekanisme motivasional yang dirancang untuk menstimulasi performa, memelihara semangat kerja, serta memperkuat daya saing individu dalam menjalankan tugas. Dengan kata lain, insentif tidak sekadar bersifat finansial, tetapi juga merupakan daya dorong psikologis yang mampu meningkatkan dedikasi dan kinerja secara signifikan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Insentif

Bawono dan Nugraheni (2018) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah variabel determinan yang berpengaruh terhadap efektivitas sistem insentif dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut mencakup aspek komunikasi, kejelasan sasaran, persepsi nilai, dan mekanisme evaluatif yang berkelanjutan. Penjabaran rinci dari faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan Sasaran yang Konsisten dan Terkomunikasikan dengan Baik
Agar sistem insentif dapat berjalan efektif, sasaran organisasi harus ditetapkan secara eksplisit, bersifat konstan, dan disosialisasikan kepada seluruh pegawai dengan cara yang komunikatif dan transparan. Ketika tujuan organisasi telah dipahami secara menyeluruh oleh individu, maka arah kerja menjadi lebih terfokus dan terkendali.
- b. Komunikasi yang Realistik dan Berorientasi Tujuan
Komunikasi dalam organisasi perlu bersifat objektif, realistik, dan terarah pada pencapaian target yang telah dirumuskan. Informasi mengenai sistem insentif dan harapan organisasi harus disampaikan secara faktual agar tidak menimbulkan ambiguitas dalam penerapannya.
- c. Internalisasi Nilai terhadap Pencapaian Sasaran
Pemahaman karyawan terhadap nilai atau manfaat dari pencapaian sasaran menjadi krusial. Ketika individu menyadari bahwa keberhasilan mereka akan menghasilkan dampak nyata, baik bagi organisasi maupun bagi dirinya sendiri, maka komitmen terhadap kinerja akan meningkat.

d. Keterkaitan Ide atau Konsep dengan Kinerja yang Diharapkan

Sistem insentif yang dirancang oleh perusahaan perlu berbasis pada konsep prestasi yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Artinya, insentif harus relevan dan berorientasi hasil, bukan hanya berdasarkan kehadiran atau kuantitas kerja, melainkan juga kualitas dan pencapaian sasaran.

e. Sistem Umpan Balik yang Efektif

Diperlukan adanya mekanisme umpan balik (*feedback mechanism*) yang dapat menjaga hubungan kerja tetap konstruktif dan mencegah munculnya konflik akibat ketidaksesuaian persepsi. Umpan balik yang diberikan secara berkala akan membantu memperbaiki kinerja sebelum target meleset.

f. Kesepakatan tentang Skema dan Perhitungan Insentif

Agar sistem kompensasi berbasis insentif dapat diterima secara adil, maka kesepakatan antara perusahaan dan karyawan terkait metode penetapan serta perhitungan insentif menjadi keharusan. Kapan insentif dibayarkan dan berdasarkan indikator apa, harus disampaikan secara terbuka agar tidak memunculkan ketidakpuasan atau kecurigaan di kemudian hari.

3. Indikator Pemberian Insentif

Ayu dan Simulan (2018) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah indikator esensial yang secara signifikan memengaruhi mekanisme pemberian insentif dalam suatu organisasi. Faktor-faktor ini berkaitan dengan aspek performa kerja, loyalitas, struktur jabatan, serta prinsip keadilan dalam distribusi kompensasi. Indikator-indikator tersebut antara lain:

a. Kinerja (*Performance*)

Kinerja karyawan yang dihasilkan dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif dijadikan sebagai tolok ukur utama dalam menentukan besaran insentif. Produktivitas kerja yang tinggi secara otomatis akan memengaruhi keputusan manajerial dalam pemberian kompensasi tambahan.

b. Durasi Pengabdian (*Tenure*)

Lama masa kerja seorang individu dalam struktur organisasi juga menjadi variabel pertimbangan. Baik melalui tingkat jabatan yang diemban maupun melalui totalitas keterlibatan selama masa kerja, durasi pengabdian mencerminkan dedikasi terhadap institusi.

c. Senioritas Pegawai

Tingkat senioritas sering dikaitkan dengan tingkat loyalitas dan kestabilan hubungan kerja. Seorang pegawai yang telah lama mengabdikan hidupnya menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi, sehingga layak mendapatkan apresiasi melalui insentif tambahan. Tingginya senioritas berimplikasi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih stabil dan terprediksi.

d. Tingkat Kebutuhan (*Need Relevance*)

Insentif yang diberikan sebaiknya berlandaskan pada prinsip kesesuaian kebutuhan. Artinya, kompensasi tersebut harus mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan dasar pegawai, tanpa menimbulkan disparitas sosial berupa kekurangan atau justru kelebihan yang tidak proporsional.

e. Asas Keadilan dan Kelayakan (*Equity and Reasonableness*)

Dalam proses pemberian insentif, prinsip keadilan distributif dan kelayakan kerja harus menjadi pedoman utama. Insentif sepatutnya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pemikiran yang telah dicurahkan oleh pegawai untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi.

f. Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*)

Penilaian struktural terhadap jabatan karyawan juga dapat dijadikan dasar dalam menentukan insentif. Evaluasi ini mempertimbangkan tanggung jawab, kompleksitas tugas, serta kontribusi jabatan terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

4. Penelitian Terdahulu Variabel Insentif

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu Variabel Insentif

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil	Perbedaan
1	Irawan (2020)	Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo	X1 : Gaji, X2 : Insentif Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis	Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo	Tidak. Adanya variabel motivasi kerja
2	Lazuardi (2020)	Pengaruh Gaji, Insentif, Dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Merchandising PT. Indomaro Prismatama Gresik	X1 : Gaji, X2 : Insentif X3 : Lingkungan Kerja Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis	Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Divisi Merchandising PT. Indomaro Prismatama Gresik	Adanya variabel lingkungan kerja
3	Sugiarto & Ramadhan (2021)	Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Infomedia Nusantara	X1 : Insentif X2 : Disiplin Kerja Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis	Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Infomedia Nusantara	Adanya variabel disiplin kerja
4	Rauf et al. (2022)	Pengaruh Upah Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Deha Merlin Sandang Textile I Sragen	X1 : Upah X2 : Insentif Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis	Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Deha Merlin Sandang Textile I Sragen	Tidak. Adanya variabel motivasi
5	Hidayat (2025)	Pengaruh Insentif dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Punden Mulyogung	X1: Insentif, X2: Motivasi, Y: Produktivitas Kerja	Regresi Linier Berganda	Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Punden Mulyogung	Tidak menambahkan variabel gaji

Sumber: Irawan (2020), Lazuardi (2020), Sugiarto & Ramadhan (2021), Rauf et al., (2022), Hidayat (2025)

E. Kerangka Berpikir

Berdasarkan hasil telaah literatur dan analisis penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan kerangka berpikir sebagai berikut.

1. Hubungan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Motivasi kerja diyakini sebagai determinan utama yang dapat mengakselerasi produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Ketika dorongan intrinsik maupun ekstrinsik karyawan terpenuhi, maka antusiasme kerja akan meningkat, yang pada akhirnya berimplikasi pada efisiensi dan kualitas output yang dihasilkan.

Suryadewi et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan Putri (2022) menggarisbawahi bahwa pekerja yang termotivasi menunjukkan tingkat semangat kerja lebih tinggi, absensi rendah, turnover minimal, serta kepuasan kerja yang meningkat. Sementara itu, temuan Naufal dan Yuliana (2025) mengonfirmasi bahwa secara parsial, motivasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Agency Virtual Assistant Jakarta.

2. Hubungan Gaji terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Gaji berperan sebagai bentuk penguatan ekstrinsik yang dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja optimal. Ketika perusahaan menyediakan kompensasi finansial yang setara dengan beban kerja dan nilai kontribusi individu, maka karyawan cenderung menunjukkan loyalitas dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Bhoki (2023) menyatakan bahwa kesesuaian antara gaji dan beban kerja akan membangkitkan semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dukungan ini diperkuat oleh penelitian Adiyanti (2024), yang menyimpulkan bahwa variabel gaji secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di divisi Operasional PT Export Leaf Indonesia.

3. Hubungan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Insentif, sebagai bentuk apresiasi berbasis kinerja, memainkan peran

penting dalam menumbuhkan motivasi kerja dan komitmen personal terhadap target yang ditetapkan organisasi. Dengan adanya insentif yang diberikan secara objektif dan proporsional, karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk mencapai atau bahkan melampaui standar kerja yang ditentukan.

Menurut Bawono (2015), insentif yang diberikan secara adil mampu menciptakan rasa penghargaan terhadap capaian kerja, yang berdampak langsung pada motivasi intrinsik dan produktivitas kerja. Hal ini diperkuat oleh Sugiarto dan Ramadhan (2021), yang menyatakan bahwa insentif memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan itu, Hidayat (2025) menemukan bahwa pemberian insentif secara parsial berdampak positif terhadap produktivitas karyawan di CV. Punden Mulyoagung.

4. Hubungan Motivasi, Gaji dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Ketiga variabel motivasi, gaji, dan insentif memiliki keterkaitan fungsional yang saling melengkapi dalam mendorong peningkatan produktivitas. Motivasi memberikan energi psikologis internal, gaji menjamin kestabilan finansial, sementara insentif berfungsi sebagai katalis yang mendorong karyawan mencapai performa lebih tinggi. Kombinasi yang ideal dari ketiga faktor ini akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif, adil, dan berkelanjutan.

Penelitian Ramdhani (2025) menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Sementara Irawan (2018) dalam studinya mengungkapkan bahwa gaji dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketiganya memiliki peran sinergis dalam mendukung pencapaian target organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia.

135 F. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2023:114), hipotesis merupakan suatu proyeksi jawaban sementara yang dirumuskan sebagai respons awal terhadap permasalahan penelitian yang telah dikonstruksikan. Hipotesis disusun berdasarkan dugaan logis yang bersumber dari fakta empiris, dan keberadaannya akan diuji melalui proses pengumpulan serta analisis data secara sistematis.

Dengan kata lain, peneliti membangun hipotesis sebagai asumsi awal yang masih memerlukan verifikasi ilmiah melalui metode penelitian yang tepat. Hipotesis tidak bersifat spekulatif, melainkan lahir dari kecenderungan rasional yang muncul dari observasi atau data awal yang teridentifikasi di lapangan. Adapun hipotesis penelitian berikut.

- H₁ : Diduga motivasi secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan
- H₂ : Diduga gaji secara parsial berpengaruh terhadap terhadap produktivitas kerja karyawan
- H₃ : Diduga insentif secara parsial berpengaruh terhadap terhadap produktivitas kerja karyawan
- H₄ : Diduga motivasi, gaji dan insentif secara simultan berpengaruh terhadap terhadap produktivitas kerja karyawan

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam studi ini, pendekatan yang diadopsi adalah kuantitatif, yaitu pendekatan yang berpijak pada paradigma positivistik—suatu pandangan ilmiah yang menekankan bahwa realitas sosial dapat diukur secara objektif melalui data numerik. Metodologi kuantitatif dimanfaatkan untuk mengobservasi populasi atau sampel tertentu, dengan proses pengumpulan data dilakukan melalui instrumen terstandarisasi, serta teknik analisis data dijalankan secara statistik kuantitatif guna menguji validitas hipotesis yang telah dinamaskan sebelumnya (Supiyono, 2023).

Lebih lanjut, penelitian ini menerapkan desain korelasional dalam pendekatan kuantitatif tersebut, dengan analisis regresi linier berganda sebagai teknik utama. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian diarahkan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel independen, yaitu motivasi kerja, gaji, dan insentif, terhadap variabel dependen, yaitu tingkat produktivitas kerja karyawan di PR Bina Karya Tobacco. Penelitian ini tidak bertujuan untuk memberikan perlakuan (treatment) atau mengontrol variabel secara eksperimen, melainkan hanya sebatas mengamati dan mengukur.

B. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Terikat, Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Aspek ini adalah bagian dari perilaku karyawan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan oleh karyawan. Produktivitas adalah aspek yang sangat penting dalam mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Indikator aspek ini mencakup:

a. Kemampuan

Merupakan keterampilan atau keahlian untuk menyelesaikan tugas dengan tepat dan sesuai standar. Ini mencerminkan seberapa baik seseorang bisa bekerja secara benar.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Bekerja dengan penuh semangat agar hasil kerja semakin baik dari waktu ke waktu. Ini menunjukkan usaha untuk terus memperbaiki capaian kerja.

c. Semangat kerja

Sikap pantang menyerah dan tetap antusias walau menghadapi tantangan. Semangat ini jadi pendorong utama dalam menyelesaikan tugas dengan maksimal.

d. Pengembangan diri

Keinginan kuat untuk belajar dan jadi pribadi yang lebih baik. Ini mencerminkan kemauan untuk terus tumbuh dan berkembang.

e. Mutu

Menjaga kualitas dan hasil kerja tetap baik meskipun tekanan atau tantangan datang. Fokusnya bukan cuma hasil, tapi juga cara mencapainya.

f. Efisiensi

Memanfaatkan waktu, tenaga, dan tempat sebaik mungkin agar pekerjaan selesai dengan cepat dan tepat. Tujuannya adalah agar tidak ada yang terbuang sia-sia.

2. Variabel Bebas (X)

a. Motivasi (X1)

Hal ini adalah dorongan positif bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Adanya motivasi yang baik seharusnya dapat mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan. Indikator aspek ini mencakup:

1) Tanggung Jawab

Motivasi muncul ketika seseorang merasa memiliki tanggung jawab besar atas pekerjaannya sendiri. Ia akan serius dan berusaha menyelesaikan tugas dengan baik karena merasa itu kewajibannya. Ini menunjukkan komitmen pribadi dalam bekerja.

2) Prestasi Kerja

Seseorang yang termotivasi akan selalu ingin memberikan hasil kerja yang maksimal. Ia ingin pekerjaannya terlihat baik dan bermanfaat. Prestasi kerja jadi kebanggaan tersendiri.

3) Peluang untuk Maju

Pegawai akan lebih semangat jika melihat ada kesempatan untuk berkembang atau naik jabatan. Apalagi jika imbalannya adil dan sepadan dengan usaha yang dilakukan. Rasa dihargai membuat mereka ingin terus maju.

4) Pengakuan atas Kinerja

Motivasi meningkat saat hasil kerja dihargai, misalnya lewat bonus atau gaji tambahan. Ini menunjukkan bahwa usaha mereka diakui. Pengakuan seperti ini bisa membuat semangat kerja makin tinggi.

5) Pekerjaan yang Menantang

Pekerjaan yang tidak monoton dan menantang bisa membangkitkan semangat belajar dan berkembang. Orang akan lebih tertarik jika pekerjaannya memberi ruang untuk mengasah kemampuan. Tantangan dianggap sebagai peluang, bukan beban.

b. Gaji (X2)

Gaji adalah balas jasa yang diberikan sesuai beban kerja. Bila pemberian sesuai-akan dapat mempengaruhi semangat karyawan, sehingga juga akan mempengaruhi produktivitas kerjanya. Indikator aspek ini mencakup:

1) Keadilan internal

Jika pegawai melakukan pekerjaan yang setara dengan tanggung jawab dan beban kerja yang sama, maka gaji atau imbalannya juga harus setara. Ini penting agar tidak ada rasa ketidakadilan di antara rekan kerja. Semua dihargai sesuai porsinya.

2) Keadilan eksternal

Gaji pegawai di satu organisasi sebaiknya tidak jauh berbeda dengan pegawai di luar organisasi yang melakukan pekerjaan serupa di wilayah yang sama. Hal ini untuk menjaga daya saing dan rasa keadilan antar perusahaan. Jadi, pegawai tidak merasa dirugikan secara ekonomi.

3) Taraf hidup yang layak

Gaji yang diterima harus cukup dan sesuai dengan standar hidup yang wajar. Tidak terlalu kecil sampai menyulitkan, tapi juga proporsional dengan kondisi ekonomi. Pegawai berhak hidup dengan layak dari penghasilannya.

4) Mampu memenuhi kebutuhan

Gaji harus bisa mencukupi kebutuhan dasar pegawai seperti makan, tempat tinggal, dan kebutuhan pribadi lainnya. Ini adalah hal paling dasar dari tujuan bekerja. Tanpa ini, motivasi kerja bisa turun.

5) Menimbulkan rasa semangat bekerja

Penghasilan yang layak dapat membuat pegawai merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam bekerja. Semangat kerja meningkat karena ada dorongan untuk terus berprestasi. Gaji menjadi salah satu penyemangat.

6) Kesejahteraan

Selain gaji, pegawai juga perlu jaminan masa depan seperti pensiun, asuransi, atau fasilitas kesehatan. Hal ini membuat mereka merasa aman dan dihargai dalam jangka panjang. Kesejahteraan itu bentuk kepedulian perusahaan terhadap karyawannya.

c. Insentif (X3)

Kesesuaian pemberian insentif oleh perusahaan akan memicu semangat kerja karyawan. Indikator aspek ini mencakup:

1) Kinerja

Insentif diberikan berdasarkan seberapa baik dan banyak hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Jika kinerjanya bagus, maka pantas untuk dihargai lebih. Artinya, hasil kerja jadi ukuran utama.

2) Lama Kerja

Semakin lama seseorang bekerja di perusahaan, biasanya dianggap punya pengalaman dan kontribusi lebih. Waktu kerja ini bisa jadi pertimbangan dalam pemberian insentif. Jabatan dan lamanya pengabdian juga ikut diperhitungkan.

3) Senioritas Karyawan

Karyawan yang sudah lama bekerja dan menunjukkan loyalitas tinggi dianggap lebih bisa dipercaya. Semakin senior, biasanya dianggap lebih stabil dan mendukung keamanan organisasi. Karena itu, mereka layak mendapat insentif lebih.

4) Kebutuhan

Insentif sebaiknya cukup untuk membantu memenuhi kebutuhan pokok karyawan. Tidak berlebihan, tapi juga tidak sampai membuat mereka kekurangan. Ini agar insentif terasa adil dan bermanfaat.

5) Keadilan dan Keluyutan

Pemberian insentif harus mencerminkan usaha dan pengorbanan karyawan. Karyawan perlu merasa dihargai atas kerja kerasnya. Jadi, perusahaan harus adil dalam menentukan besaran insentif.

6) Evaluasi Jabatan

Setiap jabatan memiliki tanggung jawab yang berbeda, sehingga bisa jadi dasar dalam menentukan insentif. Jabatan yang lebih berat tentu perlu insentif yang lebih tinggi. Ini juga untuk menjaga keseimbangan dalam struktur organisasi.

C. Instrumen Penelitian

1. Pembagian Instrumen

Menurut Sugiyono (2023: 82), instrumen penelitian merupakan sarana yang difungsikan untuk mengukur suatu fenomena, baik dalam konteks gejala alamiah maupun sosial yang sedang diamati oleh peneliti. Instrumen ini berfungsi sebagai penghubung antara konsep teoritis dan data empiris yang diperlukan dalam proses analisis.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan angket terstruktur sebagai alat pengumpulan data utama. Instrumen tersebut disusun menggunakan Skala Likert, sebuah metode pengukuran sikap yang memungkinkan responden untuk memberikan penilaian dalam bentuk tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan.

Setiap item dalam kuesioner dirancang untuk memfasilitasi jawaban dengan spektrum tanggapan, mulai dari sangat positif hingga sangat negatif. Gradien tanggapan ini memungkinkan data yang diperoleh untuk diklasifikasikan berdasarkan tingkat intensitas sikap atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan, sehingga hasil yang diperoleh bersifat lebih kuantitatif dan dapat dianalisis secara statistik.

Tabel 3. 1
Skala Likert

No	Jawaban	Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu - Ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (ST)	1

Sumber: Kurniawati & Judisseno, (2022)

Tabel 3. 2
Kisi-kisi Instrumen

No.	Variabel	Indikator	Item
1	Motivasi (X1)	X1.1 Tanggung Jawab	X1.1.1 tanggung jawab menjadi motivasi X1.1.2 memiliki nasatanggung jawab
		X1.2 Prestasi Kerja	X1.2.1 prestasi menjadi motivasi X1.2.2 target kerja menjadi motivasi
		X1.3 Peluang Untuk Maju	X1.3.1 motivasi mendorong untuk maju X1.3.2 mengembungkan kaki sebagai motivasi
		X1.4 Pengakuan Atas Kinerja	X1.4.1 motivasi meraih kedudukan X1.4.2 pengakuan hasil kerja sebagai motivasi
		X1.5 Pekerjaan yang menantang	X1.5.1 produktivitas menjadi motivasi X1.5.2 pekerjaan menantang menjadi motivasi
2	Gaji	X2.1 Keahlian internal	X2.1.1 kenaikan gaji

No.	Variabel	Indikator	Item
	X2)		X2.1.2 beban kerja seimbang dengan gaji
		X2.2 Keadilan eksternal	X2.2.1 lonjakan gaji yang adil X2.2.2 gaji setara dengan rekan kerja
		X2.3 Tarif hidup yang layak	X2.3.1 gaji yang layak X2.3.2 gaji cukup untuk hidup
		X2.4 Mampu memenuhi kebutuhan	X2.4.1 gaji dapat memenuhi kebutuhan X2.4.2 gaji mencukupi kebutuhan pokok
		X2.5 Meningkatkan rasa semangat bekerja	X2.5.1 gaji memberikan semangat X2.5.2 gaji menjadi motivasi kerja
		X2.6 Kesejahteraan	X2.6.1 asuransi X2.6.2 asuransi dan jaminan sosial menjadi sebuah penghargaan
3	Insentif (X3)	X3.1 Kinerja	X3.1.1 insentif yang sesuai X3.1.2 insentif yang objektif
		X3.2 Lama Kerja	X3.2.1 lama bekerja mempengaruhi insentif X3.2.2 masa kerja mempengaruhi insentif
		X3.3 Senioritas Karyawan	X3.3.1 atasan bersikap adil X3.3.2 tidak ada perlakuan istimewa
		X3.4 Kebutuhan	X3.4.1 insentif sesuai kebutuhan X3.4.2 insentif membantu meringankan beban hidup
		X3.5 Keadilan dan Kelayakan	X3.5.1 insentif sesuai prestasi X3.5.2 insentif yang layak
		X3.6 Evaluasi Jabatan	X3.6.1 insentif sesuai hasil evaluasi kerja X3.6.2 penilaian jabatan menjadi dasar pemberian insentif
4	Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	Y1 Kemampuan	Y1.1 pekerjaan membutuhkan kreativitas Y1.2 berpikir kreatif
		Y2 Meningkatkan hasil yang dicapai	Y2.1 menanti SOP Y2.2 berupaya meningkatkan hasil
		Y3 Semangat kerja	Y3.1 selalu mengupayakan yang terbaik Y3.2 tekanan tidak menyurutkan semangat
		Y4 Pengembangan diri	Y4.1 selalu belajar dalam bekerja Y4.2 memanfaatkan peluang mengembangkan kecakapan
		Y5 Mutu	Y5.1 selalu menerima masukan Y5.2 memperbaiki hasil kerja dari umpan balik
		Y6 Efisiensi	Y6.1 menyelesaikan tugas tepat waktu Y6.2 mengelola waktu secara efisien

Sumber: Mangkunegara (2018), Sutrisno (2019), Hikmah et al. (2020) dan Aya & Sinaulan (2018)

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Tujuan utama dari pelaksanaan uji validitas adalah untuk mengevaluasi sejauh mana suatu kuesioner mampu mengukur secara sah dan tepat konstruk yang dimaksud. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan memanfaatkan perangkat analisis statistik berbantuan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 27, meskipun rujukan teoretis yang digunakan merujuk pada panduan Sugiyono (2023) yang menggunakan versi 27.

Teknik analitis yang diterapkan adalah uji korelasi bivariat melalui menu *analyze correlate bivariate*, yang bertujuan untuk menguji keterkaitan antara masing-masing butir pertanyaan dengan total skor skala. Semakin tinggi nilai korelasi yang diperoleh, semakin tinggi pula validitas item tersebut dalam merepresentasikan variabel yang diukur.

Prosedur uji validitas ini diimplementasikan melalui uji coba instrumen kepada 60 responden, yang dipilih sebagai sampel uji terbatas untuk menilai keandalan logis dari setiap item. Dengan cara ini, hanya butir-butir pertanyaan yang memenuhi kriteria signifikansi statistik yang akan digunakan dalam proses pengumpulan data utama.

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Kode	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Motivasi	X1.1.1	,477	,258	Valid
	X1.1.2	,447	,258	
	X1.2.1	,504	,258	
	X1.2.2	,508	,258	
	X1.3.1	,513	,258	
	X1.3.2	,559	,258	
	X1.4.1	,534	,258	
	X1.4.2	,558	,258	
	X1.5.1	,529	,258	
	X1.5.2	,573	,258	
Gaji	X2.1.1	,442	,258	Valid
	X2.1.2	,439	,258	
	X2.2.1	,435	,258	

Variabel	Kode	r_{itung}	r_{tabel}	Ket.
	X2.2.2	,466	,258	
	X2.3.1	,577	,258	
	X2.3.2	,441	,258	
	X2.4.1	,409	,258	
	X2.4.2	,326	,258	
	X2.5.1	,467	,258	
	X2.5.2	,455	,258	
	X2.6.1	,499	,258	
	X2.6.2	,388	,258	
	X3.1.1	,552	,258	
Insentif	X3.1.2	,529	,258	Valid
	X3.2.1	,525	,258	
	X3.2.2	,560	,258	
	X3.3.1	,615	,258	
	X3.3.2	,559	,258	
	X3.4.1	,442	,258	
	X3.4.2	,470	,258	
	X3.5.1	,527	,258	
	X3.5.2	,485	,258	
	X3.6.1	,518	,258	
Produktivitas	X3.6.2	,452	,258	Valid
	Y1.1	,587	,258	
	Y1.2	,538	,258	
	Y2.1	,502	,258	
	Y2.2	,538	,258	
	Y3.1	,623	,258	
	Y3.2	,553	,258	
	Y4.1	,476	,258	
	Y4.2	,481	,258	
	Y5.1	,585	,258	
	Y5.2	,508	,258	
	Y6.1	,500	,258	
	Y6.2	,445	,258	

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berfungsi sebagai instrumen untuk menilai tingkat konsistensi internal dari suatu kuesioner, yang dirancang sebagai representasi dari indikator sebuah variabel atau konstruk. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut menunjukkan tingkat keandalan yang memadai, sehingga dapat dipercaya sebagai alat ukur yang stabil dan dapat digunakan berulang dalam pengumpulan data (Arikunto, 2019).

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan melalui perangkat analisis statistik SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 27, dengan pendekatan uji statistik *Cronbach's Alpha* sebagai metode pengujian utama. Teknik ini digunakan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesioner memiliki konsistensi yang seragam dalam mengukur variabel yang sama.

Menurut Ghozali (2018), sebuah konstruk atau variabel dapat dikatakan memenuhi syarat reliabilitas apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh lebih besar dari 0,70. Semakin tinggi nilai koefisien tersebut, semakin tinggi pula kestabilan dan konsistensi alat ukur, yang menunjukkan bahwa instrumen dapat diandalkan dalam konteks penelitian ilmiah.

Tabel 3.4
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Koefisien	Ket.
Motivasi	0.820	0.70	Reliabel
Gaji	0.631	0.70	Reliabel
Insentif	0.853	0.70	Reliabel
Produktivitas Kerja	0.869	0.70	Reliabel

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

D. Tempat Dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Pelaksanaan penelitian adalah di PR Bina Karya Tobacco, Desa Gesikan, Pakel, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur, (66273). Adapun alasan peneliti memilih PR Bina Karya Tobacco sebagai tempat penelitian adalah sebagai berikut:

- PR Bina Karya Tobacco mengalami situasi di mana gaji yang diberikan hanya setara dengan UMR dan tidak mengalami peningkatan meskipun masa kerja karyawan bertambah. Selain itu, tidak adanya pemberian insentif meski perusahaan memperoleh keuntungan dalam bulan-bulan tertentu merupakan kondisi nyata yang dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas kerja.
- PR Bina Karya Tobacco memiliki jumlah karyawan yang cukup dan bervariasi dalam latar belakang serta masa kerja, sehingga

memungkinkan untuk memperoleh data yang representatif dalam mengukur pengaruh motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja.

- c. Adanya keluhan dari karyawan mengenai kurangnya penghargaan atas kinerja mereka berpotensi menurunkan semangat dan loyalitas, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan produktivitas secara umum. Kondisi ini menjadikan PR Bina Karya Tobacco sebagai lokasi yang tepat untuk mengamati hubungan langsung antara faktor-faktor kesejahteraan kerja dengan hasil kerja karyawan.

2. Jadwal penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dijadwalkan berlangsung selama tiga bulan, yaitu terhitung sejak Maret hingga Juni 2025. Selama rentang waktu tersebut, peneliti akan melaksanakan berbagai tahapan penting yang meliputi perencanaan kegiatan, pelaksanaan pengumpulan data empiris, analisis data secara kuantitatif, serta penyusunan dokumen laporan penelitian secara sistematis. Seluruh rangkaian kegiatan tersebut dirancang untuk berjalan secara bertahap dan berkesinambungan, sehingga setiap fase dapat mendukung kelancaran proses penelitian secara keseluruhan.

E. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2023: 62), populasi merujuk pada entitas generalisasi yang mencakup seluruh objek atau subjek yang memiliki atribut atau karakteristik tertentu, yang telah ditentukan oleh peneliti sebagai fokus kajian. Populasi ini dipilih untuk dianalisis secara sistematis agar dapat diambil inferensi atau kesimpulan ilmiah yang bersifat representatif. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dijadikan sasaran adalah seluruh tenaga kerja yang beraktivitas di lingkungan PR Bina Karya Tobacco. Total populasi yang akan diamati berjumlah 1.163 individu, yang tersebar di berbagai unit dan divisi kerja.

Tabel 3. 5
Populasi Penelitian

Divisi	Jabatan	Jumlah Karyawan
Divisi Produksi	Kepala Produksi	1
	Admin Produksi	2
	Mandor	12
	Karyawan Giling	878
	Karyawan Packing	174
	Gudang	9
	Security	5
	Umum	3
Divisi Sales	Area Sales Manager	3
	Admin Sales	3
	Team Leader	5
	Grosir Dropping	7
	Retail	61
Total		1168

Sumber: observasi peneliti, 2023

2. Sampel

Sampel ialah sebagian dari total populasi yang ada (Sugiyono, 2023: 67). Pada konteks ini, peneliti memakai teknik *Stratified Random Sampling* untuk pengambilan sampel, mengingat populasi yang terdiri dari dua divisi utama, yaitu Divisi Produksi dan Divisi Sales, dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa setiap sub-kelompok dalam perusahaan mendapatkan perwakilan yang adil dalam sampel, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan pandangan dan pengalaman dari berbagai posisi dalam perusahaan (Sugiyono, 2023: 67).

Untuk menentukan jumlah sampel, penulis menggunakan proporsi 10% dari total populasi di masing-masing strata. Berdasarkan data, jumlah karyawan di Divisi Produksi adalah 1.084 orang, sehingga sampel yang diambil dari Divisi Produksi sebanyak 10% adalah 108 orang. Sementara itu, jumlah karyawan di Divisi Sales adalah 79 orang, sehingga sampel yang diambil dari Divisi Sales sebanyak 10% adalah 8 orang. Sehingga, total sampel yang diperoleh adalah 116 orang (108 orang dari Divisi Produksi dan 8 orang dari Divisi Sales).

F. Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis yang dilakukan oleh peneliti, yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah dan Studi Pendahuluan

Peneliti mengawali dengan observasi kepada manajemen PR Bina Karya Tobacco untuk mengidentifikasi permasalahan produktivitas dan kemungkinan kaitannya dengan motivasi, gaji, dan insentif.

2. Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil observasi, peneliti merumuskan masalah secara spesifik dan menentukan tujuan serta hipotesis penelitian.

3. Memetakan Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh karyawan tetap PR Bina Karya Tobacco. Sampel diambil menggunakan teknik *Stratified Random Sampling*.

4. Penyusunan Instrumen Penelitian

Peneliti menyusun kuesioner berdasarkan indikator dari masing-masing variabel (motivasi, gaji, insentif, dan produktivitas kerja). Kuesioner menggunakan skala Likert 1–5.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen diuji terlebih dahulu kepada sampel kecil (uji coba), lalu diuji validitas dan reliabilitasnya (menggunakan *Cronbach's Alpha*).

6. Pengumpulan Data

Kuesioner dibagikan langsung kepada responden secara tatap muka maupun melalui media online (jika diperlukan). Data dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu.

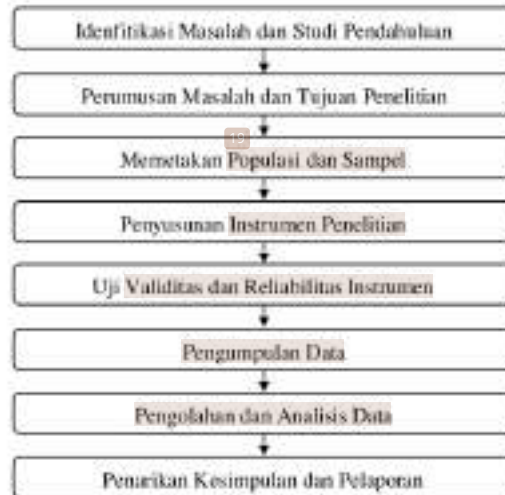
7. Pengolahan dan Analisis Data

Setelah memperoleh data yang diperlukan di lapangan, kemudian data tersebut dianalisis secara statistik menggunakan:

- Statistik deskriptif, untuk mendeskripsikan profil responden dan kecenderungan jawaban.
- Statistik inferensial, yaitu regresi linear berganda untuk menguji pengaruh motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja.

8. Penarikan Kesimpulan dan Penyusunan Laporan

Peneliti menarik kesimpulan dari hasil analisis dan menyusun laporan akhir yang mencakup saran dan implikasi manajerial.



Gambar 3. Tahap Penelitian

G. Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian memenuhi syarat-syarat statistik yang diperlukan untuk validitas inferensial.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menilai apakah residual dalam model regresi mengikuti distribusi normal, yang merupakan salah satu prasyarat utama dalam analisis regresi linear klasik (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan metode Normal P-Plot melalui perangkat lunak SPSS.

Data dikatakan berdistribusi normal apabila titik-titik observasi pada grafik P-Plot mengikuti atau mendekati garis diagonal. Sebaliknya,

apabila titik-titik tersebut menyimpang secara signifikan dari garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data tidak normal.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas mengacu pada adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas dalam suatu model regresi. Uji ini diperlukan untuk memastikan bahwa masing-masing variabel independen memberikan kontribusi yang unik terhadap model, tanpa saling mengaburkan efek satu sama lain.

Model regresi dianggap terbebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance $> 0,10$ dan Variance Inflation Factor (VIF) < 10 . Apabila nilai tolerance menunjukkan $\leq 0,10$ serta $VIF \geq 10$, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut terjadi gejala multikolinearitas yang perlu ditangani (Ghozali, 2018).

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai apakah residual dari satu observasi ke observasi lainnya memiliki varian yang homogen. Jika varian residual bersifat tidak konstan (heteroskedastik), maka hasil estimasi regresi dapat menjadi tidak efisien (Ghozali, 2018).

Dalam studi ini, uji Glejser dipilih sebagai metode untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas. Pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi (Sig.) dari hasil regresi:

- Jika nilai Sig. $> 0,05$, maka tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model.
- Namun, jika nilai Sig. $\leq 0,05$, maka gejala heteroskedastisitas dapat dipastikan terjadi.

Distribusi titik yang menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu nol tanpa pola tertentu juga memperkuat kesimpulan bahwa model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan pendekatan statistik yang diterapkan oleh peneliti ketika ingin memprediksi atau mengestimasi perubahan variabel terikat (dependen) berdasarkan dua atau lebih variabel

bebas (independen) yang berperan sebagai prediktor (Sugiyono, 2023). Model ini digunakan untuk mengetahui arah serta besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh masing-masing variabel bebas terhadap variabel kriterium.

Secara matematis, bentuk umum dari model regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan

Y	= produktivitas kerja karyawan
X1	= motivasi
X2	= gaji
X3	= insentif
b1, b2, b3	= Koefisien regresi
e	= error

Setelah proses pengujian asumsi klasik dilaksanakan dan model persamaan regresi linier diperoleh, maka tahap berikutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian ini ditujukan untuk mengidentifikasi apakah variabel-variabel independen memiliki pengaruh yang bersifat statistik signifikan terhadap variabel dependen. Melalui tahap ini, keputusan dapat diambil mengenai dukungan empiris terhadap hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, baik secara parsial maupun simultan.

3. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R²*) berfungsi sebagai indikator statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi mampu menjelaskan variasi atau fluktuasi yang terjadi pada variabel terikat. Nilai dari koefisien ini berada dalam rentang antara 0 hingga 1, yang merepresentasikan tingkat kecocokan model secara proporsional (Ghozali, 2018).

Apabila nilai *Adjusted R²* yang diperoleh cenderung rendah, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa kontribusi variabel-variabel bebas dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, jika nilai *Adjusted R²* mendekati angka 1, maka dapat disimpulkan bahwa

variabel independen memberikan penjelasan yang hampir sepenuhnya terhadap variabilitas variabel dependen, sehingga model memiliki daya prediktif yang tinggi dan informatif. Sehingga, koefisien determinasi bukan hanya mengukur kekuatan prediksi model, tetapi juga mengoreksi bias yang mungkin timbul akibat penambahan variabel bebas yang tidak relevan dalam model regresi.

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji Statistik t (parsial)

Uji t digunakan sebagai metode untuk menilai apakah masing-masing variabel independen secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dalam model regresi (Ghozali, 2018). Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan sejauh mana variabel bebas seperti motivasi (X_1), gaji (X_2), dan insentif (X_3) mampu menjelaskan variasi dari produktivitas kerja karyawan (Y). Langkah-langkah Pengujian t:

1) Perumusan Hipotesis Statistik:

H_0 (hipotesis nol): $\beta_k = 0 \rightarrow$ Variabel X tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y .

H_a (hipotesis alternatif): $\beta_k \neq 0 \rightarrow$ Variabel X berkontribusi signifikan dalam menjelaskan variabel Y .

2) Kriteria Pengambilan Keputusan:

Jika nilai t hitung $> t$ tabel dan nilai signifikansi (p -value) $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tersebut secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai t hitung $< t$ tabel dan nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan secara individual terhadap variabel Y .

b. Uji Statistik F (simultan)

Sementara itu, uji F digunakan untuk menilai signifikansi kolektif dari seluruh variabel independen dalam model regresi. Dengan kata lain, pengujian ini menguji apakah semua variabel bebas secara simultan

berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Langkah-langkah Pengujian F:

1) Penyusunan Hipotesis Statistik:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0 \rightarrow$ Tidak terdapat pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a : Setidaknya satu $\beta \neq 0 \rightarrow$ Terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

2) Kriteria Pengambilan Keputusan:

H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ serta nilai signifikansi < 0.05 , yang mengindikasikan bahwa variabel independen secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen secara signifikan. Sebaliknya, H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikansi > 0.05 , yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh simultan yang signifikan dalam model yang diuji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Profil PR Bina Karya Tobacco



Sumber: observasi peneliti, 2025

Gambar 4.1 PR Bina Karya Tobacco

PR Bina Karya Tobacco (BKT) ialah perusahaan rokok di Indonesia, dengan fokus pada produksi dan distribusi produk tembakau berkualitas tinggi. PR Bina Karya Tobacco berdiri di Gesikan, Pakel, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur. AGE Pro. Pabrik ini di Tulungagung termasuk masih baru, berdiri pada tahun 2021 lebih tepatnya pada 3 Mei. Salah satu produk unggulan dari pabrik ini, termasuk sigaret kretek tangan. Produk ini dikenal dengan keunikan rasa yang lembut dan nikmat, yang menjadi daya tarik utama bagi penggemar rokok.

PR Bina Karya Tobacco juga berkomitmen untuk terus berinovasi dalam pengembangan produk-produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Mereka menyadari bahwa industri rokok di Indonesia memiliki persaingan yang ketat, sehingga selalu berupaya menjaga mutu produk dan layanan kepada para pelanggan. Pabrik di Tulungagung ini juga memiliki fasilitas distribusi

yang memadai untuk memastikan bahwa produk mereka tersedia di penjuru Indonesia.

PR Bina Karya Tobacco tidak hanya berperan dalam industri rokok, tetapi juga memberikan kontribusi bagi perekonomian lokal dengan menciptakan lapangan pekerjaan serta berpartisipasi dalam kegiatan sosial di sekitar wilayah pabrik. Ke depannya, perusahaan ini diharapkan dapat terus berkembang dan memperluas jangkauan pasar, sambil tetap mempertahankan kualitas produk dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

b. Visi Misi

Visi: Menjadi Perusahaan rokok terbaik dan berperan aktif dalam pembangunan perekonomian rakyat.

Misi: Memproduksi rokok yang berkualitas dengan mengedepankan peran karyawan dan senantiasa fokus kepada cita rasa serta kepuasan konsumen.

c. Struktur Organisasi



Sumber: observasi peneliti, 2025

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PR Bina Karya Tobacco

2. Deskripsi Karakteristik Responden

a. Jenis Kelamin

Pada konteks penelitian ini, data jenis kelamin memberikan gambaran awal mengenai perbedaan perspektif dan respons terhadap faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas. Dengan mengetahui frekuensi serta persentase jenis kelamin yang ada, kita dapat mengeksplorasi apakah ditemukan signifikansi perbedaan diantara

kechuanya (laki-laki dan perempuan) pada konteks persepsi terhadap insentif atau gaji, serta bagaimana hal ini dapat berpengaruh pada tingkat produktivitas mereka di tempat kerja.

110

Tabel 4. 1

Deskripsi Jenis-Kelamin Responden

Jenis	Frekuensi	%	Valid %	Kumulatif %
Laki-laki	57	49,1	49,1	49,1
Perempuan	59	50,9	50,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Distribusi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa hampir setengah dari populasi terdiri dari laki-laki (49,1%), sementara sisanya terdiri dari perempuan (50,9%). Hal ini menunjukkan keseimbangan yang cukup antara kedua jenis kelamin dalam penelitian ini, yang memungkinkan analisis representatif tentang variabel-variabel yang ada dalam penelitian kerja berdasarkan jenis kelamin responden.

b. Usia

Usia adalah faktor demografis yang utama yang ada pada penelitian. Adapun usia dapat menjadi tolak ukur cara responden memandang dan merespons berbagai faktor yang berhubungan dengan motivasi, gaji, dan insentif. Analisis usia responden membantu untuk memahami apakah perbedaan generasi memberikan dampak terhadap produktivitas kerja karyawan.

19

Tabel 4. 2

Deskripsi Usia Responden

Usia	Frekuensi	%	Valid %	Kumulatif %
<20-30	74	63,8	63,8	63,8
>31-40	38	32,8	32,8	96,6
≥41-50	4	3,4	3,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Dapat dilihat mayoritas responden berusia dengan rentang 20-30 tahun, yang mencakup 63,8% dari keseluruhan sampel. Responden berusia 31-40 tahun menyumbang 32,8%, dan hanya 3,4% yang berusia 41-50 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dalam penelitian ini adalah generasi muda yang kemungkinan besar lebih

terpengaruh oleh faktor-faktor seperti motivasi dan insentif dalam meningkatkan produktivitas mereka.

c. Pendidikan Terakhir

Karakteristik ini turut menjadi penting dan perlu dipertimbangkan dalam penelitian ini, karena tingkat pendidikan seseorang berpotensi mempengaruhi cara mereka memahami dan menghargai gaji, insentif, serta motivasi dalam konteks pekerjaan. Dengan mengetahui distribusi pendidikan terakhir dari para responden, kita dapat menganalisis keterhubungan pendidikan terakhir dengan respons mereka terhadap kebijakan insentif dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi produktivitas kerja.

Tabel 4.3
Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir	Frekuensi	%	Valid %	Kumulatif %
SMP/MTs	5	4.3	4.3	4.3
SMA/SMK	94	81.0	81.0	85.3
Diploma	1	0.9	0.9	86.2
Sarjana (S1)	16	13.8	13.8	100.0
Total	116	100.0	100.0	

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Distribusi pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK yang mencapai 81.0%. Sementara itu, hanya 13.8% responden yang memiliki gelar Sarjana (S1), dan 4.3% berpendidikan SMP/MTs. Jumlah yang sangat kecil, 0.9%, memiliki pendidikan diploma. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan berlatar belakang pendidikan menengah, dimana bisa terpengaruh oleh faktor-faktor seperti motivasi dan insentif dalam meningkatkan produktivitas mereka.

d. Jabatan

Jabatan karyawan merupakan faktor kunci dalam penelitian ini karena berbagai jabatan di dalam organisasi sering kali punya harapan, dan perbedaan motivasi. Sehingga, mendeskripsikan karakteristik responden berdasarkan jabatan yang mereka emban sangat penting

untuk memahami apakah perbedaan jabatan berpengaruh terhadap respons terhadap gaji, insentif, dan motivasi kerja.

Tabel 4.4
Deskripsi Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	%	Valid %	Kumulatif %
Kepala Produksi	1	0,9	0,9	0,9
Admin Produksi	2	1,7	1,7	2,6
Mandor	2	1,7	1,7	4,3
Karyawan Giling	100	86,2	86,2	90,5
Quarang	1	0,9	0,9	91,4
Security	1	0,9	0,9	92,2
Umum	1	0,9	0,9	93,1
Area Sales Manager	1	0,9	0,9	94,0
Admin Sales	1	0,9	0,9	94,8
Team Leader	1	0,9	0,9	95,7
Guest/Dropping	1	0,9	0,9	96,6
Bersih	4	3,4	3,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Sebagian besar responden berposisi sebagai Karyawan Giling, yang mencakup 86,2% dari total responden. Posisi lainnya seperti Admin Produksi, Mandor, dan beberapa jabatan lain memiliki proporsi yang jauh lebih kecil, masing-masing di bawah 2%. Hal ini memperlihatkan mayoritas karyawan bekerja dalam posisi operasional, yang mungkin memiliki pandangan dan pengalaman yang berbeda terhadap faktor-faktor seperti gaji, insentif, dan motivasi.

3. Deskripsi Data Variabel

59

Melalui statistik deskriptif dapat memberikan gambaran umum tentang empat variabel yang diteliti, yaitu motivasi, gaji, insentif, dan produktivitas kerja. Tabel berikut menyajikan nilai-nilai utama yang mencakup mean, standart deviasi, serta rentang setiap variabel, mencerminkan tingkat variabilitas dan kecenderungan pusat dalam data.

22
Tabel 4. 5
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Motivasi	116	17	33	50	43,81	3,592
Gaji	116	19	41	60	52,74	3,316
Insentif	116	24	36	60	52,54	4,290
Produktivitas	116	22	38	60	52,41	4,374

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025.

a. Variabel Motivasi

Variabel motivasi memiliki nilai mean 43,81 dan standart deviasi 3,592. Memperlihatkan sebagian besar responden memiliki skor motivasi yang relatif tinggi, dengan sedikit variasi dalam jawaban mereka (standar deviasi yang rendah). Rentang nilai motivasi berkisar antara 33 hingga 50, yang menggambarkan besarnya variasi, tetapi tidak ekstrem, pada motivasi yang terjadi pada responden. Rata-rata yang mendekati 44 menunjukkan tingkat motivasi yang cukup baik dalam populasi ini.

b. Variabel Gaji

Nilai mean pada Variabel gaji sebesar 52,74 dan standart deviasi 3,316. Rentang nilai gaji adalah antara 41 hingga 60, yang menandakan adanya variasi dalam gaji yang diterima oleh responden. Gaji rata-rata sekitar 52,74 menunjukkan bahwa mayoritas responden menerima gaji yang cukup tinggi, dan standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan bahwa perbedaan gaji antar responden tidak terlalu besar.

c. Variabel Insentif

Insentif memiliki mean sebesar 52,54 dan standar deviasi 4,290, dengan rentang antara 36 hingga 60. Dengan nilai rata-rata yang hampir sama dengan gaji, insentif juga menunjukkan tingkat yang cukup tinggi. Standar deviasi yang sedikit lebih besar dibandingkan dengan gaji menunjukkan bahwa terdapat sedikit lebih banyak variasi dalam insentif yang diterima oleh responden. Rentang yang cukup besar ini menunjukkan perbedaan signifikan antara responden dalam hal insentif.

d. Variabel Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja memiliki mean sebesar 52,41 dengan standar deviasi 4,374. Rentang nilai produktivitas kerja antara 22 hingga 60 mengindikasikan perbedaan besar dalam skor produktivitas kerja. Namun, rata-rata yang mendekati 52,4 menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat produktivitas kerja yang baik.

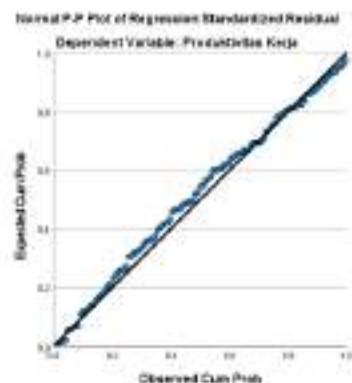
4. Analisis Data

a. Asumsi Klasik

Merujuk pada aktivitas pengujian yang memastikan model regresi memenuhi persyaratan supaya analisisnya valid. Dengan memastikan semua asumsi klasik terpenuhi, maka kesimpulan yang diambil dari model regresi akan lebih akurat dan dapat dipercaya.

1) Normalitas

Uji normalitas bermaksud mengetahui apakah variabel bebas (X) dan terikat (Y) pada model regresi terdistribusi secara normal. Data dianggap normal jika sebarannya mengikuti garis diagonalnya.



Sumber: output SPSS 27, 2025

Gambar 4. 3 P-Plot Normalitas

Selain dari gambar P-Plot, normalitas juga dapat diketahui melalui nilai probabilitas Kolmogorov-Smirnov, jika lebih dari 0,05 maka nilai normal. Berkebalikan, apabila nilai Kolmogorov-

Smirnov kurang 0,05, maka bisa diketahui bahwa data tidak terdistribusi normal.

Tabel 4. 6
Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

Kolmogorov Smirnov	Sig.
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang menunjukkan bahwa distribusi data mendekati normal. Hal ini mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tidak menunjukkan penyimpangan signifikan dari distribusi normal.

2) Multikolinearitas

Hasil analisis multikolinearitas mencakup matriks korelasi antarvariabel bebas, serta nilai tolerance dan VIF yang dihitung. Informasi tersebut disajikan dalam tabel berikut ini untuk memberikan gambaran mengenai tingkat korelasi antar variabel independen.

Tabel 4. 7
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Motivasi	0,961	1,041
Gaji	0,982	1,018
Incentif	0,954	1,048

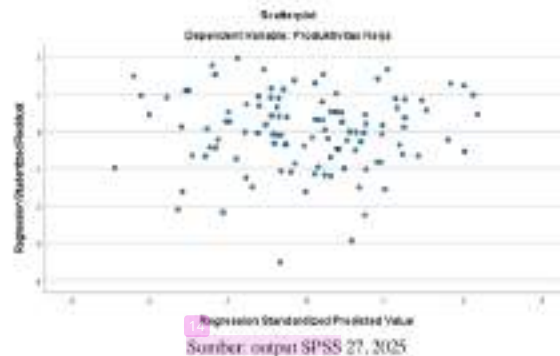
Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil analisis SPSS, variabel-variabel yang diuji menunjukkan nilai tolerance dan VIF yang memperlihatkan ketiadaan multikolinearitas. Motivasi mempunyai nilai tolerance 0,961 dan VIF 1,041, variabel gaji memiliki nilai tolerance 0,982 dan VIF 1,018, sementara variabel insentif memiliki nilai tolerance 0,954 dan VIF 1,048. Semua nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan VIF lebih kecil dari 10, yang mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen tersebut tidak mengalami multikolinearitas yang berlebihan dan dapat digunakan secara bersama-sama dalam model regresi.

3) Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mendeteksi adanya ketidakkonstanan varians residual antar unit observasi dalam model regresi. Ketika residual atau galat pengganggu menunjukkan varian yang seragam di seluruh observasi, maka kondisi ini disebut sebagai homoskedastisitas, yang mencerminkan terpenuhinya salah satu asumsi dasar regresi linear klasik.

Sebaliknya, jika terdapat fluktuasi varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya, maka kondisi tersebut mengindikasikan gejala heteroskedastisitas, yang dapat mengganggu efisiensi estimasi parameter dalam model. Dalam penelitian ini, visualisasi hasil pengujian heteroskedastisitas disajikan melalui grafik scatterplot, yang ditampilkan pada gambar berikut. Scatterplot tersebut digunakan untuk mengamati pola penyebaran residual, guna menilai apakah terdapat indikasi pola tertentu yang mencerminkan pelanggaran terhadap asumsi homoskedastisitas.



Sumber: output SPSS 27, 2025

Gambar 4. 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot

Hasil pengujian heteroskedastisitas memperlihatkan bahwa tidak ada pola tertentu pada sebaran titik-titik dalam plot scatter. Titik-titik tersebut menyebar acak. Hal tersebut mengindikasikan

analisis regresi yang digunakan bebas dari masalah heteroskedastisitas. Oleh karena itu, dapat dipahami yaitu bahwa varians residual pada analisis regresi ini relatif stabil dan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Tabel 4. 8
Hasil Uji Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,869	5,832		-0,321	0,749
Motivasi	0,109	0,068	0,154	1,610	0,110
Gaji	0,024	0,072	0,031	0,330	0,742
Insentif	-0,014	0,068	-0,030	-0,316	0,753

Sumber: output SPSS 27, 2025

Dalam uji Glejser, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, tidak ada masalah heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil analisis, nilai signifikansi untuk Motivasi (0,110), Gaji (0,742), dan Insentif (0,753) semuanya lebih besar dari 0,05, yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas pada model regresi, dan asumsi homoskedastisitas dapat dipertahankan.

b. Regresi Linier Berganda

Perhitungan statistik yang mendetail untuk analisis ini bisa diketahui lebih jelas di lampiran, dan penjelasan lebih lanjut akan disajikan berikut ini.

Tabel 4. 9
Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	58,396	9,482		6,159	0,000
Motivasi	-0,235	0,084	-0,117	-1,228	0,006
Gaji	0,051	0,092	0,038	1,552	0,582
Insentif	0,683	0,071	0,670	9,629	0,000

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Dari tabel tersebut dapat diidentifikasi persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 58,396 - 0,235 + 0,051 + 0,683$$

- 1) Nilai konstanta sebesar 58,396 menggambarkan bahwa ketika seluruh variabel independen yakni motivasi, gaji, dan insentif

diperlakukan sebagai nol atau diasumsikan tidak memberikan pengaruh apa pun, maka tingkat produktivitas kerja karyawan diprediksi berada pada angka 58,396 unit. Nilai ini merepresentasikan intersep awal dari model regresi, yaitu produktivitas dasar tanpa intervensi variabel bebas.

- 2) Koefisien regresi untuk variabel motivasi sebesar -0,235 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada motivasi justru berkontribusi pada penurunan produktivitas kerja sebesar 0,235 poin. Temuan ini secara statistik bersifat signifikan, dibuktikan melalui nilai signifikansi sebesar 0,006 (di bawah ambang batas 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dalam konteks penelitian ini.
- 3) Sementara itu, variabel gaji memiliki koefisien regresi sebesar 0,051, yang menandakan bahwa peningkatan satu satuan pada gaji secara teoritis akan meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0,051 poin. Namun demikian, pengaruh ini tidak signifikan secara statistik, sebagaimana tercermin dari nilai signifikansi sebesar 0,582 ($> 0,05$). Artinya, meskipun arah pengaruhnya positif, gaji tidak memberikan kontribusi yang berarti secara statistik terhadap produktivitas karyawan.
- 4) Di sisi lain, variabel insentif memiliki koefisien regresi tertinggi, yaitu sebesar 0,683. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada insentif akan diikuti oleh kenaikan produktivitas sebesar 0,683 poin. Temuan ini didukung oleh tingkat signifikansi yang sangat kuat, yakni 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa insentif memberikan pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi memiliki fungsi utama sebagai indikator kuantitatif untuk menilai sejauh mana variabel-variabel bebas berkontribusi dalam menjelaskan perubahan variabel terikat. Dalam

konteks regresi yang melibatkan lebih dari dua prediktor, nilai R square digunakan sebagai dasar untuk menghitung proporsi variabilitas yang dapat dijelaskan oleh model.

Tabel 4. 10
Hasil Uji Determinasi (R²)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.573 ^a	0.430	0.304	2.128

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil analisis melalui perangkat lunak SPSS versi 27, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0.304. Angka ini mengindikasikan bahwa sekitar 30,4% fluktuasi dalam produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh tiga faktor utama yang diteliti, yaitu motivasi, gaji, dan insentif. Adapun sisanya sebesar 69,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini, yang belum dimasukkan dalam konstruksi analisis regresi tersebut.

5. Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji ini dilaksanakan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen, yaitu produktivitas kerja karyawan. Variabel-variabel yang dianalisis dalam konteks ini mencakup motivasi, gaji, dan insentif, yang masing-masing diuji kontribusinya terhadap produktivitas secara terpisah dalam kerangka model regresi.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	58.396	9.482		6.159	0.000
Motivasi	-0.235	0.084	-.011	-.228	0.006
Gaji	0.051	0.092	0.038	1.552	0.582
Insentif	0.665	0.071	0.679	9.629	0.000

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Adapun ketentuan dalam pengujian hipotesis yaitu jika nilai $\alpha < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila $\alpha > 0,05$

maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bagaimana pembuktian hipotesis dalam penelitian ini:

1) **Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan**

H_0 : Motivasi tidak mempengaruhi produktivitas kerja

H_a : Motivasi mempengaruhi produktivitas kerja

Nilai t hitung untuk motivasi adalah -1,228 dengan nilai Sig. 0,006 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap produktivitas kerja.

2) **Pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja karyawan**

H_0 : Gaji tidak mempengaruhi produktivitas kerja

H_a : Gaji mempengaruhi produktivitas kerja

Nilai t hitung gaji adalah 1,552 dengan nilai Sig. 0,582 > 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang menunjukkan bahwa gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

3) **Pengaruh insentif terhadap produktivitas kerja karyawan**

H_0 : Insentif tidak mempengaruhi produktivitas kerja

H_a : Insentif mempengaruhi produktivitas kerja karyawan

Nilai t hitung untuk insentif adalah 9,629 dengan nilai Sig. 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.

b. Uji F

Uji ini sifatnya hampir sama dengan uji yang sebelumnya, perbedaannya jika uji t adalah mendeteksi pengaruh terpisah (parsial), adapun uji F adalah mendeteksi pengaruh bersamaan (simultan). Adapun hipotesis penelitian yang terakhir:

H_0 : motivasi, gaji, dan insentif tidak mempengaruhi produktivitas kerja

H_a : motivasi, gaji, dan insentif mempengaruhi produktivitas kerja

Tabel 4.12
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	98,323	3	32,774	1,923	,026b
Residual	1891,743	111	17,043		
Total	1990,067	114			

Sumber: data peneliti diolah SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil uji ANOVA, nilai F sebesar 1,923 menunjukkan bahwa model regresi keseluruhan pengaruh terhadap produktivitas kerja. Nilai Sig. 0,026 yang lebih kecil dari 0,05, hal ini mengindikasikan bahwa setidaknya satu dari variabel independen mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktivitas kerja secara bersamaan. Dengan kata lain, variabel-variabel independen dalam model (motivasi, gaji, dan insentif) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi dalam produktivitas kerja. Sehingga, analisis regresi yang diuji bisa diterima sebagai penjelasan yang sah untuk variasi produktivitas kerja pada penelitian ini.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil estimasi dari analisis regresi linier berganda, diperoleh bahwa nilai t hitung pada variabel motivasi adalah -1,228, dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,006. Karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari ambang batas $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan bersifat signifikan secara statistik.

Namun demikian, arah koefisien regresinya yang negatif menunjukkan adanya hubungan berlawanan antara kedua variabel tersebut. Artinya, dalam konteks penelitian ini, peningkatan tingkat motivasi justru berkorelasi dengan penurunan produktivitas kerja karyawan. Temuan ini menandakan bahwa motivasi yang ditumbuhkan di lingkungan kerja tidak serta-merta mendorong peningkatan produktivitas, bahkan cenderung berkontribusi negatif. Hal ini membuka ruang interpretatif bahwa bentuk, arah, atau persepsi terhadap motivasi yang diberikan mungkin tidak selaras

dengan kebutuhan aktual atau ekspektasi karyawan, sehingga dampaknya menjadi kontraproduktif terhadap kinerja.

Temuan ini cukup menarik karena berbeda dengan sebagian besar riset terdahulu memperlihatkan relasi positif motivasi dan produktivitas kerja. Fitria dan Paleni (2025) dalam penelitiannya mereka berpendapat motivasi karyawan yang tinggi, membuat semakin besar pula komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Namun, pada penelitian ini ditemukan pengaruh motivasi justru bersifat negatif, yang menunjukkan bahwa faktor lain mungkin memengaruhi hasil tersebut.

Penelitian oleh Lubis & Sitepu (2025) juga mendukung pandangan bahwa faktor-faktor lain, selain motivasi, berperan penting dalam mempengaruhi produktivitas. Mereka menemukan bahwa meskipun motivasi karyawan tinggi, kepuasan kerja yang rendah dapat mengurangi produktivitas mereka. Ini menunjukkan bahwa tidak hanya motivasi yang harus diperlengkapi, tetapi juga bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk mendukung produktivitas yang lebih baik. Irawan (2018) juga menemukan bahwa insentif dan gaji yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi mungkin tidak selalu berhubungan positif dengan produktivitas, insentif yang tepat dapat menjadi faktor penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan, yang berbeda dengan temuan-temuan dari penelitian sebelumnya yang cenderung mendukung pengaruh positif motivasi terhadap produktivitas. Faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta insentif dan gaji, mungkin memiliki peran yang lebih signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian-penelitian lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melihat lebih dalam tentang apa yang sebenarnya mempengaruhi produktivitas kerja, dan bagaimana elemen-elemen selain motivasi dapat dimaksimalkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Temuan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja dalam penelitian ini memang menunjukkan keunikan yang menarik, mengingat banyak penelitian lain yang menunjukkan bahwa motivasi biasanya berhubungan positif dengan produktivitas. Salah satu penjelasan untuk fenomena ini dapat ditemukan dalam teori yang diajukan oleh Deci dan Ryan (2000) dalam *Self-Determination Theory* menyatakan bahwa motivasi yang berlebihan atau yang didorong oleh faktor eksternal justru mengurangi kualitas kinerja dan mempengaruhi kesejahteraan individu secara negatif. Menurut teori ini, seseorang yang termotivasi secara intrinsik atau menginginkan pekerjaan itu sendiri cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, sedangkan mereka yang termotivasi secara ekstrinsik (karena faktor luar) seringkali merasa tertekan, yang berujung pada penurunan produktivitas (Deci & Ryan, 2000).

Temuan dalam penelitian ini mungkin mencerminkan efek negatif dari motivasi yang didorong oleh faktor-faktor eksternal, seperti target atau penghargaan yang berlebihan, yang justru bisa menciptakan kecemasan dan ketegangan, mengurangi fokus, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi tidak selalu berpengaruh positif dan memerlukan pendekatan yang lebih holistik.

Menurut teori *Overjustification Effect* memandang bahwa pemberian insentif atau motivasi eksternal yang berlebihan dapat mengurangi minat atau motivasi intrinsik seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, sehingga justru mengarah pada penurunan produktivitas (Lepper, Greene, & Nisbett, 1973). Dengan kata lain, meskipun karyawan diberi insentif atau dorongan motivasi yang tinggi, mereka mungkin menjadi terlalu fokus pada penghargaan eksternal tersebut dan kehilangan minat terhadap pekerjaan itu sendiri, yang pada akhirnya dapat mengurangi kinerja mereka.

2. Pengaruh Gaji terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, nilai t hitung untuk variabel gaji adalah 1,552 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,582. Karena nilai Sig. lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa gaji tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dalam

model ini. Artinya, perubahan dalam gaji tidak cukup memengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini.

Temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaji berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Anwar dan Putra (2025) menunjukkan bahwa gaji dan insentif yang diberikan perusahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal yang serupa ditemukan oleh Abror (2025), yang juga menemukan pengaruh positif antara gaji dan produktivitas kerja karyawan bagian produksi perusahaan.

Numun, penelitian ini justru mengkonfirmasi atas hasil penelitian Anugraheni (2025) yang menyatakan bahwa gaji tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap produktivitas buruh. Faktor lain seperti usia, masa kerja, dan kondisi kerja lebih dominan dalam menentukan produktivitas karyawan dalam konteks tersebut. Di sisi lain, Indriyani (2014) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Export Leaf Indonesia juga menerangkan bahwa meskipun gaji penting, faktor tunjangan kesejahteraan lebih berperan dalam mendorong produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja tidak sekuat yang diharapkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi produktivitas, seperti motivasi intrinsik, kondisi kerja, atau pengelolaan tugas yang lebih efektif. Sehingga, meskipun gaji sering dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaji tidak selalu menjadi faktor yang signifikan dalam model regresi ini.

3. Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, nilai t hitung untuk variabel insentif adalah 9,629 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai Sig. sangat kecil (lebih kecil dari 0,05), dapat disimpulkan bahwa insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi insentif yang

diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara insentif dan produktivitas kerja. Irawan (2020) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaji dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo menemukan bahwa insentif yang diberikan perusahaan berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Insentif yang lebih besar cenderung memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan demi mencapai tujuan yang lebih baik.

Lazuardi (2020) juga menguatkan hasil ini, di mana insentif, bersama dengan faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Divisi Merchandising PT. Indomarco Prismaatama Gresik. Sugianto dan Ramadhan (2021) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa insentif yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan berkontribusi positif terhadap produktivitas. Rauuf et al. (2022) dalam studi mereka di PT. Delta Merlin Sandang Textile I Sragen juga menekankan bahwa pemberian insentif yang sesuai dengan kinerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan.

Hasil penelitian ini semakin memperkuat temuan-temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa insentif adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, PR Bina Kurya Tobacco perlu mempertimbangkan peningkatan insentif sebagai salah satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

4. Pengaruh Motivasi, Gaji, dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis memperoleh nilai F sebesar 1,923 dengan nilai Sig. 0,026 menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Produktivitas Kerja. Nilai Sig. yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa setidaknya ada satu variabel independen (motivasi, gaji, atau insentif) yang berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas kerja secara simultan. Hal ini menyiratkan bahwa perubahan dalam motivasi, gaji, atau insentif dapat memengaruhi produktivitas kerja secara keseluruhan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Fitria & Paleni (2025), yang menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, meskipun dalam penelitian mereka, loyalitas kerja juga memainkan peran sebagai mediator. Hal serupa ditemukan dalam penelitian Irawan (2018) yang menyelidiki pengaruh gaji dan insentif terhadap produktivitas kerja, yang menunjukkan bahwa keduanya berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Penemuan ini mendukung ide bahwa faktor kompensasi seperti gaji dan insentif, bersama dengan motivasi, adalah elemen-elemen penting dalam mendorong peningkatan kinerja.

Selain itu, penelitian oleh Hidayat (2025) mengenai pengaruh insentif dan motivasi kerja terhadap produktivitas di CV. Punden Mulyoagung menunjukkan bahwa insentif yang diberikan perusahaan sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan dan pada akhirnya produktivitas kerja mereka. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa meskipun motivasi merupakan faktor penting, insentif yang diberikan secara langsung juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan keseluruhan hasil yang didapatkan, temuan dan hasil daripada penelitian ini mengonfirmasi bahwa variabel motivasi, gaji, dan insentif secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan ketiga variabel ini dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan di perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa model regresi secara keseluruhan memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco.

1. Motivasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco. Hal ini mungkin disebabkan oleh fenomena seperti *overjustification effect*, di mana motivasi eksternal yang terlalu tinggi justru dapat menurunkan minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sehingga perusahaan perlu lebih cermat dalam mengelola tingkat motivasi yang diberikan agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.
2. Gaji secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco. Karyawan dimungkinkan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi atau insentif, dalam memacu kinerja mereka, bukan hanya aspek gaji. Perusahaan seharusnya perlu mempertimbangkan variabel lain yang dapat lebih berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem insentif yang efektif dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk merancang insentif yang lebih sesuai dengan tujuan dan kebutuhan karyawan, sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas.
4. Motivasi, gaji, dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR Bina Karya Tobacco. Kombinasi dari ketiga faktor ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan

produktivitas kerja, perusahaan harus mempertimbangkan dan mengelola dengan baik keseimbangan antara motivasi, gaji, dan insentif. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif bagi karyawan.

B. Saran

1. Bagi PR Bina Karya Tobacco

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar PR Bina Karya Tobacco lebih fokus pada pemberian insentif yang memadai untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Meskipun motivasi dan gaji menunjukkan pengaruh yang kurang signifikan, insentif terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan untuk merancang sistem insentif yang lebih baik, yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan memberikan kinerja yang optimal. Selain itu, perlu untuk mengevaluasi kembali strategi dalam meningkatkan motivasi karyawan, serta mempertimbangkan faktor lain seperti budaya perusahaan dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan temuan penelitian ini, 30,4% dari produktivitas kerja dapat dijelaskan melalui variabel motivasi, gaji dan insentif. Adapun sisanya 69,6% adalah variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Sehingga peneliti selanjutnya dapat memperluas penelitian dengan memasukkan variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi produktivitas kerja, seperti faktor budaya perusahaan, lingkungan kerja, atau kepuasan kerja. Selain itu, peneliti dapat memperdalam analisis mengenai bagaimana insentif dapat lebih tepat diterapkan dalam konteks perusahaan yang berbeda, serta mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara motivasi dan produktivitas yang menunjukkan hasil yang tidak biasa dalam penelitian ini.

3. Bagi Universitas Nusantara PGRI Kediri

Berdasarkan hasil penelitian ini, Universitas Nusantara PGRI Kediri dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap produktivitas kerja civitas akademika melalui penerapan sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan

transparan. Selain itu, universitas dapat memperkuat program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial dosen serta staf, guna mendukung kualitas pengajaran dan penelitian. Membangun budaya kerja inklusif dan kolaboratif juga sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis. Penerapan teknologi dalam manajemen akademik dan fasilitas yang memadai juga akan berkontribusi besar terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas di kampus.

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

16%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	123dok.com Internet Source	1 %
2	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	1 %
3	repository.upstegal.ac.id Internet Source	1 %
4	Submitted to IAIN Purwokerto Student Paper	1 %
5	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	1 %
6	repository.uma.ac.id Internet Source	<1 %
7	Submitted to Universitas PGRI Palembang Student Paper	<1 %
8	repository.nobel.ac.id Internet Source	<1 %
9	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
10	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
11	Submitted to UIN KH. Achmad Siddiq Jember Student Paper	<1 %
12	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	<1 %

13	digilib.uinsa.ac.id Internet Source	<1 %
14	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
15	dspace.uui.ac.id Internet Source	<1 %
16	eprints.unisnu.ac.id Internet Source	<1 %
17	download.garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
18	core.ac.uk Internet Source	<1 %
19	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
20	repository.iainkudus.ac.id Internet Source	<1 %
21	ojs.steamkop.ac.id Internet Source	<1 %
22	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
23	docplayer.info Internet Source	<1 %
24	jurnal.usahidsolo.ac.id Internet Source	<1 %
25	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1 %
26	dspace.umkt.ac.id Internet Source	<1 %

27	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
28	www.neliti.com Internet Source	<1 %
29	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
30	www.ejournal.unisi.ac.id Internet Source	<1 %
31	Dini Alvira, Muhammad Amri Nasution, Al Firah. "PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN TINGKAT GAJI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. PERINTIS KARYA BERSAMA MEDAN", Journal Economic Management and Business, 2023 Publication	<1 %
32	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
33	digilib.uinkhas.ac.id Internet Source	<1 %
34	eprints.ukmc.ac.id Internet Source	<1 %
35	jurnal.pancabudi.ac.id Internet Source	<1 %
36	Syifa Salsabilla, Crescentiano Agung Wicaksono. "The Influence of Financial Literacy, Hedonic Lifestyle, and Self-Control on Consumer Behavior in Gen-Z", Efektor, 2025 Publication	<1 %
37	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %

38	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
39	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
40	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
41	Submitted to Konsorsium 4 Perguruan Tinggi Swasta Student Paper	<1 %
42	eprints.ubhara.ac.id Internet Source	<1 %
43	Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha Student Paper	<1 %
44	ar.scribd.com Internet Source	<1 %
45	repository.ptiq.ac.id Internet Source	<1 %
46	Mellya Embun Baining, Nanda Afrilicia. "Pengaruh Jenjang Pendidikan Pemilik Usaha, Skala Usaha, dan Umur Usaha terhadap Penyusunan Laporan Keuangan pada UMKM di Kecamatan Paal Merah Jambi", ARZUSIN, 2025 Publication	<1 %
47	es.scribd.com Internet Source	<1 %
48	Submitted to Lampasas High School Student Paper	<1 %
49	adoc.pub Internet Source	<1 %

50

eprint.ulbi.ac.id

Internet Source

<1 %

51

jurnaledukasia.org

Internet Source

<1 %

52

Eka Agus Vitayanti, Vera Firdaus.
"Mengoptimalkan Produktivitas Kerja:
Dampak Insentif, Motivasi, dan Kerja Tim",
Jurnal Pemberdayaan Ekonomi dan
Masyarakat, 2024

Publication

<1 %

53

M. Fachmi, Nirma Rosalia, Gilbert Nainggolan,
Ade Suhara, Drajat Hartono. "Pengaruh
Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap
Produktivitas Kerja", Jurnal EMT KITA, 2025

Publication

<1 %

54

Melinda Amanda, Cecep Hermana. "Pengaruh
Upah dan Insentif terhadap Produktivitas
Kerja Karyawan di Medan", Jurnal Ilmu Sosial,
Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2024

Publication

<1 %

55

eprints.pancabudi.ac.id

Internet Source

<1 %

56

ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id

Internet Source

<1 %

57

repositori.stiamak.ac.id

Internet Source

<1 %

58

repositori.uin-alaudidin.ac.id

Internet Source

<1 %

59

repository.usd.ac.id

Internet Source

<1 %

riset.unisma.ac.id

60	Internet Source	<1 %
61	id.123dok.com Internet Source	<1 %
62	jurnaltsm.id Internet Source	<1 %
63	repository.iainpare.ac.id Internet Source	<1 %
64	repository.umy.ac.id Internet Source	<1 %
65	Halim, Abdul. "Integrasi Human Capital, Inovasi dan Kinerja Organisasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
66	Miftahul Jannah Lubis, M. Chaerul Rizky, Reni Astrya Siregar, Sabillah Priatna, Tiara Tiara. "Strategy, Training, and Career as Empowerment Factors for Young People", Indonesian Journal of Innovation Studies, 2025 Publication	<1 %
67	Submitted to Universitas Mulawarman Student Paper	<1 %
68	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
69	eprints.unsri.ac.id Internet Source	<1 %
70	eprints.upj.ac.id Internet Source	<1 %

71	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
72	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
73	ojs.unud.ac.id Internet Source	<1 %
74	repository.itbwigalumajang.ac.id Internet Source	<1 %
75	www.journal.stieamkop.ac.id Internet Source	<1 %
76	www.scribd.com Internet Source	<1 %
77	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
78	Submitted to City University of New York System Student Paper	<1 %
79	Deni Rahmadinata, Bambang Libriantono. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. Intikemas Putra Makmur di Jatiuwung", eCo-Fin, 2021 Publication	<1 %
80	Jaini, Hasbullah. "Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %

81	Internet Source	<1 %
82	jurnal.fkip.uns.ac.id Internet Source	<1 %
83	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
84	Putri Satya Anggara, Farah Aulia. "Hubungan antara Self Esteem dengan Problematic Internet Use pada Siswa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Sumatera Barat", TSAQOFAH, 2025 Publication	<1 %
85	ejournals.umn.ac.id Internet Source	<1 %
86	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
87	repository.usm.ac.id Internet Source	<1 %
88	www.jurnalekonomi.unisla.ac.id Internet Source	<1 %
89	Husni Fuaddi, Rafika Amenda. "PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA LEMBAGA SMART FAST GLOBAL EDUCATION PEKANBARU", SHARING: JOURNAL OF ISLAMIC ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS, 2023 Publication	<1 %
90	Sutikno, Rita Novianti. "Model Peningkatan Kinerja Sumber daya Manusia Dinas Perhubungan Kabupaten Kotawaringin	<1 %

Barat", Universitas Islam Sultan Agung
(Indonesia), 2024

Publication

91 Submitted to Universitas Pendidikan
Indonesia <1 %
Student Paper

92 mafiadoc.com <1 %
Internet Source

93 repository.mahardhika-library.id <1 %
Internet Source

94 Submitted to stie-pembangunan <1 %
Student Paper

95 Muhammad Marse Alfiana, Ridwan Rustandi,
Irfan Sanusi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan
terhadap Produktivitas Kerja Pegawai BAZNAS
Kabupaten Sukabumi", Tadbir: Jurnal
Manajemen Dakwah, 2024 <1 %
Publication

96 Syahry Nur Rahma Dhani, Feriadi Feriadi.
"Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan
Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat
Statistik Kabupaten Tangerang", eCo-Fin, 2023 <1 %
Publication

97 Submitted to Universitas Sebelas Maret <1 %
Student Paper

98 Wenny Desty Febrian, Fitri Hidayati Fitri.
"Pengaruh Penggunaan Jejaring Sosial
Terhadap Produktivitas Pebisnis Onlineshop
Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi",
Jurnal Manajemen, 2020 <1 %
Publication

99	Internet Source	<1 %
100	eprints.radenfatah.ac.id Internet Source	<1 %
101	gicipress.com Internet Source	<1 %
102	jurnal.uia.ac.id Internet Source	<1 %
103	sms.unbari.ac.id Internet Source	<1 %
104	terubuk.ejournal.unri.ac.id Internet Source	<1 %
105	Moh. Rasidi, Raudatul Jannah. "Pengaruh Kredit Usaha Rakyat dan Jam Kerja Terhadap Peningkatan Pendapatan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
106	ejournal.uniska-kediri.ac.id Internet Source	<1 %
107	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
108	jurnal.polgan.ac.id Internet Source	<1 %
109	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
110	repository.narotama.ac.id Internet Source	<1 %
111	repository.utp.ac.id Internet Source	<1 %

112	zukhrufarisma.wordpress.com Internet Source	<1 %
113	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1 %
114	alfinvespa.wordpress.com Internet Source	<1 %
115	arissutanto1.blogspot.com Internet Source	<1 %
116	ejurnal.umri.ac.id Internet Source	<1 %
117	library.universitaspertamina.ac.id Internet Source	<1 %
118	moam.info Internet Source	<1 %
119	repository.unej.ac.id Internet Source	<1 %
120	repository.unjaya.ac.id Internet Source	<1 %
121	thesis.binus.ac.id Internet Source	<1 %
122	Diana Santi Putri Mariani, Vera Firdaus. "Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sekar Katokichi Sidoarjo", Innovative Technologica: Methodical Research Journal, 2023 Publication	<1 %
123	Ikang Murapi. "Pengaruh Sitem Akuntansi Keuangan Daerah, Pemanfaatan Teknologi	<1 %

Informasi, Komitmen Organisasi Terhadap
Kualitas Informasi Laporan Keuangan
Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok
Tengah", Riset, Ekonomi, Akuntansi dan
Perpajakan (Rekan), 2020

Publication

-
- | | | |
|-----|--|------|
| 124 | Nuzulia Kumala Sari, Dyah Ochtorina Susanti.
"Perlindungan Hukum Bagi Pemilik Karya
Cipta Batik Tulis Dewi Rengganis Di Desa
Jatiurip Kecamatan Krejengan Kabupaten
Probolinggo", SASI, 2019 | <1 % |
|-----|--|------|
- Publication
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 125 | Rahayu Setianingsih, Mutiara Nurul Tazqia.
"PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI, DAN
PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL III PEKANBARU",
Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2025 | <1 % |
|-----|---|------|
- Publication
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 126 | ejournal.unhi.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----|---|------|
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 127 | elibrary.unikom.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----|---|------|
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 128 | eprints.umm.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----|---|------|
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 129 | eprints.unpak.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----|---|------|
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 130 | idtesis.com
Internet Source | <1 % |
|-----|---|------|
-

- | | | |
|-----|---|------|
| 131 | journal.sinov.id
Internet Source | <1 % |
|-----|---|------|
-

132	Internet Source	<1 %
133	mainsaham.id Internet Source	<1 %
134	mstt.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
135	ramliman76.blogspot.com Internet Source	<1 %
136	repositori.uma.ac.id Internet Source	<1 %
137	repository.president.ac.id Internet Source	<1 %
138	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
139	repository.unj.ac.id Internet Source	<1 %
140	repository.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
141	swa.co.id Internet Source	<1 %
142	www.acicis.murdoch.edu.au Internet Source	<1 %
143	Ertanto, Rangga Ulung. "Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
144	Firmina Firmina, Usman Radiana, Luhur Wicaksono. "KEPEMIMPINAN KEPALA	<1 %

SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI SMP NEGERI
1 MENJALIN", VOX EDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu
Pendidikan, 2025

Publication

- 145 Hanifiyah Yuliatul Hijriah, Elfira Maya Adiba. "<1 %
"The Labor Market: An Overview from an
Islamic Perspective", TIJAB (The International
Journal of Applied Business), 2019

Publication

- 146 Julisa Goni, Wehelmina Rumawas, Aneke Y.
Punuindoong. "Praktek Manajemen Sumber
Daya Manusia terhadap Turnover Intention
pada PT. Asiamax Mining Indonesia",
Productivity, 2025

Publication

- 147 Lujzaini Achmad, Dewi Andriani. "Effects of
Stress, Conflict and the Work Environment
Against the Employee Morale PT. HSKU
Sidoarjo", Indonesian Journal of Law and
Economics Review, 2020

Publication

- 148 Prima, Ellen. "Pengaruh Pengetahuan,
Motivasi, Dan Sikap Pengasuhan Terhadap
Keterlibatan Ayah Mengasuh Anak di UIN
Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.",
Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri
(Indonesia)

Publication

- 149 Sabina Vianda, Mashur Fadli. "Pengaruh Store
Atmosphere, Variasi Menu dan Harga
terhadap Kepuasan Konsumen pada
Kromatik Koffie Pekanbaru", RIGGS: Journal of

Artificial Intelligence and Digital Business, 2025

Publication

150	afaflaha.wordpress.com Internet Source	<1 %
151	anasbgl2.blogspot.com Internet Source	<1 %
152	arthavidya.wisnuwardhana.ac.id Internet Source	<1 %
153	blog.binadarma.ac.id Internet Source	<1 %
154	e-journal.stie-aub.ac.id Internet Source	<1 %
155	e-journals.unmul.ac.id Internet Source	<1 %
156	ejournal.pmci.ac.id Internet Source	<1 %
157	eprints.unmas.ac.id Internet Source	<1 %
158	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
159	infobeasiswadjpbm.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
160	journal.ikopin.ac.id Internet Source	<1 %
161	journal.ipm2kpe.or.id Internet Source	<1 %
162	journal.lembagakita.org Internet Source	<1 %

163	jurnal.penerbitdaarulhuda.my.id Internet Source	<1 %
164	jurnal.umrah.ac.id Internet Source	<1 %
165	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
166	media.neliti.com Internet Source	<1 %
167	media.unpad.ac.id Internet Source	<1 %
168	repo.stie-pembangunan.ac.id Internet Source	<1 %
169	repositori.unimma.ac.id Internet Source	<1 %
170	repository.stitradenwijaya.ac.id Internet Source	<1 %
171	simki.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
172	www.existconstruction.com Internet Source	<1 %
173	Musriah. "Pengaruh mutu layanan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru terhadap motivasi dan prestasi belajar siswa di SMP Islam Terpadu Harapan Ummat Purbalingga", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
174	Ni Kadek Bagiani, Komang Krishna Yogantara, Gde Herry Sugiarto Asana. "Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Insentif, dan Motivasi	<1 %

Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT
Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar",
Widya Akuntansi dan Keuangan, 2024

Publication

175

Dwi Fitriyaningsih, Yudha Eka Febrian.
"Pengaruh Opini Audit, KAP, Size, Financial
Distress, Audit Fee Terhadap Auditor
Switching", RIGGS: Journal of Artificial
Intelligence and Digital Business, 2025

Publication

<1 %

176

Riyanda, Fasa Yogi. "Peningkatan Employee
Performance Melalui Knowledge Donating,
Work Experience dan Workplace Spirituality
Dengan Innovation Behaviour Sebagai
Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan
Nasmoco Jateng & Diy)", Universitas Islam
Sultan Agung (Indonesia), 2023

Publication

<1 %

177

Willis Gita Kinasis, Didik Subiyanto, Epsilandri
Septyarini. "Analisis Peran Motivasi sebagai
Mediasi Pengaruh Trilogi Kepemimpinan dan
Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja
Karyawan PT. Mataram Tunggal Garment", Al-
Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis
Syariah, 2022

Publication

<1 %

178

Zulfa Khasna Amalia, Vicky Oktavia. "Faktor –
Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas
Karyawan Bappeda Kabupaten Jepara:
Insentif, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja",
Jurnal EMT KITA, 2024

Publication

<1 %

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		