

PRODUKTIVITAS KERJA DITINJAU DARI MOTIVASI, GAJI, DAN INSENTIF KARYAWAN DI PR BINA KARYA TOBACCO

Siska Septiana^{1*}, Poniran Yudho Leksono²

^{1),2)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
siskaseptiana138@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 24/6/2025

Tanggal Revisi : 2/7/2025

Tanggal Diterima : 7/7/2025

Abstract

This research intends to examine the variables of motivation, salary, and incentives on employee productivity at PR Bina Karya Tobacco Tulungagung. Through a correlational quantitative approach intends to determine the relationship between variables both partially and simultaneously. Research data collection was carried out by distributing questionnaires to 116 employees. The data obtained was then analyzed using SPSS version twenty-seven to test the validity of instrument reliability, classical assumption test and multiple linear regression. The results showed that all items used were valid and reliable, while the prerequisite analysis had met the assumptions of normality, multicollinearity, and heteroscedasticity. The regression analysis shows that there is a significant negative influence between motivation on work productivity, while salary has a positive but insignificant influence on work productivity. However, incentives proved to have a significant positive influence on work productivity. Simultaneously, the three variables made a positive and significant contribution to work productivity. Although motivation and salary play an important role, incentives proved to be a stronger factor in driving employee productivity.

Keywords: *Motivation, Salary, Incentives, Work Productivity*

Abstrak

Penelitian ini bermaksud menguji variabel motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan di PR Bina Karya Tobacco Tulungagung. Melalui pendekatan kuantitatif korelasional bermaksud mengetahui hubungan antar variabel baik parsial maupun simultan. Penghimpunan data penelitian dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada 116 karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan SPSS versi dua puluh tujuh untuk menguji validitas reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan valid dan reliabel, adapun pada prasyarat analisis telah memenuhi asumsi normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Adapun pada analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara motivasi terhadap produktivitas kerja, sementara gaji memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, insentif terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Meskipun motivasi dan gaji memainkan peran penting, insentif terbukti menjadi faktor yang lebih kuat dalam mendorong produktivitas kerja karyawan.

Kata Kunci: *Motivasi, Gaji, Insentif, Produktivitas Kerja*

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi maupun perusahaan dapat dicapai melalui human resource yang kompeten dan terkelola dengan baik. Kualitas SDM memainkan peran utama dalam menentukan hasil kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi tujuan dan tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Veitzhal, kinerja merupakan manifestasi dari perilaku yang nyata dan tercermin dalam prestasi kerja yang dicapai sesuai dengan peran yang dimiliki di dalam organisasi [1]. Pada konteks ini, SDM menjadi unsur vital yang tidak dapat dipisahkan dari keberlanjutan dan pencapaian tujuan organisasi. Tenaga kerja, baik itu pegawai, karyawan, ataupun buruh, sejatinya merupakan individu yang bekerja untuk mendapatkan imbalan berupa upah, yang tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup serta memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan kelangsungan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi sangat krusial agar perusahaan dapat mencapai tujuannya [2].

Sebagaimana yang diketahui, hampir setiap perusahaan atau organisasi didirikan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan maksimal. Adapun aspek yang perlu diperhatikan untuk mewujudkan tujuan tersebut yaitu pengelolaan tenaga kerja yang optimal. Sebab, dalam setiap proses produksi, keberadaan SDM sangatlah diperlukan. Tidak seperti faktor produksi lainnya, manusia sebagai tenaga kerja memiliki potensi yang jauh lebih kompleks, karena ia memiliki kemampuan berpikir, berperasaan, dan keinginan untuk memperbaiki serta

meningkatkan kinerjanya. Sehingga, produktivitas adalah faktor utama yang mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan memperoleh keuntungan yang diinginkan. Produktivitas kerja dapat dihitung dengan membandingkan antara input dan output dalam waktu tertentu. Input tersebut meliputi tata kelola, peralatan, biaya produksi, dan tenaga kerja.

Di sisi lain, perusahaan PR Bina Karya Tobacco, sebagai perusahaan industri rokok menunjukkan adanya efisiensi dan efektivitas kerja yang stabil selama beberapa bulan terakhir, yang tercermin dari surplus yang berhasil dicapai oleh perusahaan tersebut. Meskipun demikian, terdapat fenomena yang tidak bisa diabaikan, yakni penurunan produktivitas kerja karyawan yang menjadi sebuah masalah yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga dapat memengaruhi kelangsungan operasional perusahaan. Ketidakseimbangan antara harapan manajemen dan hasil kinerja karyawan dapat menyebabkan menurunnya tingkat efisiensi perusahaan. Oleh karena itu, isu produktivitas kerja karyawan di PR Bina Karya Tobacco ini sangat relevan untuk analisis lebih lanjut, terutama terkait dengan tiga faktor utama yang diyakini memengaruhi produktivitas, yaitu motivasi kerja, sistem penggajian, dan pemberian insentif. Variabel-variabel tersebut sudah banyak dibuktikan mempunyai dampak yang besar pada produktivitas kerja karyawan [3]. Oleh karenanya, permasalahan yang terjadi di PR Bina Karya Tobacco tidak hanya sekadar persoalan administratif, tetapi sudah mulai mengarah kepada isu yang lebih besar yang dapat berdampak langsung pada efisiensi operasional perusahaan.

Fenomena penurunan produktivitas karyawan ini bukanlah hal yang baru dalam dunia bisnis. Banyak penelitian terdahulu yang telah mengidentifikasi produktivitas kerja yang ditinjau dari aspek-aspek tertentu, di antaranya motivasi, kompensasi, dan insentif. Produktivitas kerja dapat dianggap sebagai indikator utama keberhasilan suatu organisasi, karena produktivitas mencerminkan bagaimana efektifnya penggunaan SDM dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan [4]. Karyawan yang produktif tidak hanya dapat memberikan hasil kerja yang optimal, tetapi juga dapat meningkatkan moral tim dan citra perusahaan. Selain itu, motivasi, kompensasi, dan penghargaan merupakan fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja yang produktif [5]. Dalam penelitian, ditemukan bahwa motivasi, gaji, dan insentif memang mempunyai pengaruh atau impact positif terhadap peningkatan produktivitas kerja [3]. Selain daripada itu, penelitian menyebutkan bahwa motivasi kerja, gaji, dan insentif adalah elemen-elemen yang memiliki kontribusi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja di berbagai sektor [6].

Namun, meskipun banyak penelitian yang mengungkapkan peran penting motivasi, gaji, dan insentif dalam meningkatkan produktivitas, masih banyak perusahaan yang dihadapkan pada persoalan yang sama seperti yang dialami oleh PR Bina Karya Tobacco. Masalah ketidakpuasan terhadap gaji dan insentif yang diterima karyawan seringkali menjadi pemicu turunnya semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada rendahnya tingkat produktivitas. Sebagai contoh, beberapa karyawan di PR Bina Karya Tobacco merasa bahwa mereka tidak mendapatkan gaji yang sesuai dengan bobot pekerjaan yang mereka hadapi. Hal ini menciptakan perasaan ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih giat. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa ketidaksesuaian antara gaji yang diterima dan harapan karyawan dapat memicu rasa ketidakadilan yang mengurangi motivasi kerja dan pada akhirnya menurunkan produktivitas [7]. Gaji yang layak dan sesuai dengan beban kerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas, sementara ketidakpastian mengenai kenaikan gaji yang diterima karyawan dapat menyebabkan penurunan semangat kerja [8].

Selain itu, sistem insentif yang tidak konsisten atau tidak jelas juga sering menjadi faktor penyebab menurunnya semangat dan inisiatif kerja karyawan. Seperti yang terjadi di PR Bina Karya Tobacco, karyawan sering kali tidak mendapatkan insentif meskipun perusahaan telah mencatatkan keuntungan penjualan pada bulan tertentu. Pemberian penghargaan berupa insentif, jika diberikan secara adil dan konsisten, dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka [9]. Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh penelitian lain bahwa ketika usaha ekstra yang diberikan karyawan tidak diimbangi dengan pemberian insentif yang layak, maka karyawan cenderung kehilangan motivasi untuk bekerja secara optimal [10]. Zulkarnaen juga menegaskan bahwa insentif berfungsi sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi karyawan yang berprestasi dalam pekerjaan mereka [11].

Berdasarkan permasalahan tersebut, terlihat jelas bahwa masalah motivasi, gaji, dan insentif memiliki keeratan hubungan dengan produktivitas. Oleh sebab itu, penelitian ini dirasa penting dilakukan guna mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan di PR Bina Karya Tobacco. Penelitian ini tidak hanya akan memberikan uraian deskriptif mengenai persoalan di perusahaan tersebut, tetapi juga dapat memberikan pengetahuan lebih dalam dan luas untuk perusahaan-perusahaan lain yang menghadapi isu serupa. Penelitian menyebutkan bahwa motivasi yang tinggi bisa menstimulus peningkatan produktivitas kerja, namun jika ingin mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus memberikan insentif dan

lingkungan kerja yang mendukung [12]. Kombinasi antara motivasi kerja, gaji, dan insentif adalah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan [6].

Fenomena penurunan produktivitas karyawan yang terjadi di PR Bina Karya Tobacco menunjukkan pentingnya untuk mempelajari aspek-aspek yang dapat memberikan pengaruh pada produktivitas kerja di perusahaan tersebut. Adapun, riset ini tidak hanya bermaksud merekomendasikan sebuah solusi pada persoalan, tetapi juga untuk memberikan kontribusi ilmiah yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan lain yang mengalami masalah serupa. Oleh karena itu, hadirnya penelitian ini selain mengkonfirmasi penelitian-penelitian sebelumnya tetapi juga memiliki urgensi yang sangat tinggi, mengingat ketiga faktor utama yaitu motivasi, gaji, dan insentif merupakan aspek krusial untuk bisa mengukur produktivitas kerja dan kelangsungan operasional PR Bina Karya Tobacco.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan melalui pendekatan kuantitatif korelasional guna memahami pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu, motivasi, gaji, insentif dan produktivitas kerja. Lokasi penelitian adalah di PR Bina Karya Tobacco. Adapun populasi penelitian adalah karyawan yang berjumlah 1168, jumlah tersebut berasal dari dua divisi utama perusahaan, yaitu divisi produksi dan sales dimana pada masing-masing di dalamnya terdapat sub bagian. Sampel didapatkan melalui Stratified Random Sampling, peneliti menentukan proporsi 10%.

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. Maka, jumlah total sampel yang didapatkan sejumlah 116 orang. Margin of error ditentukan sebesar 5%, dan data dihimpun dengan kuesioner yang didistribusikan kepada para karyawan yang sudah ditentukan. Instrumen memanfaatkan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5, skor 1 menandakan kuatnya ketidaksetujuan dan skor 5 menandakan kuatnya tingkat persetujuan.

Berdasar analisis validitas, diketahui mayoritas item dianggap valid karena nilai r -hitung berada di atas 0,258. Ini meliputi motivasi (0,477-0,598) dari 10 item, gaji (0,326-0,577) dari 12 item, insentif (0,442-0,615) dari 12 item, dan produktivitas kerja (0,445-0,623) dari 12 item. Maka hasil tersebut menunjukkan keseluruhan instrumen mampu mewakili variabel yang digunakan. Sebuah instrumen dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha pada analisis nilainya diatas 0,70 [13]. Diketahui nilai cronbach alpha dari ke empat variabel yaitu motivasi (0,820), gaji (0,831), insentif (0,853) dan produktivitas kerja (0,869) menunjukkan diatas 0.70, maka bisa di artikan kalau keseluruhan item pada penelitian ini reliabel dan layak digunakan dalam menggali data.

Berikutnya adalah analisis data penelitian, analisis ini dilakukan dalam dua tahap yaitu pemenuhan atas prasyarat asumsi klasik dan analisis hipotesis penelitian. Adapun pada uji asumsi klasik mencakup pengujian normalitas data, pengujian multikolinieritas, dan pengujian heteroskedastisitas. Sedangkan pada tahap analisis hipotesis dilakukan melalui regresi linier berganda menggunakan bantuan program SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Distribusi karyawan menunjukkan keseimbangan jenis kelamin yang hampir setara, dengan laki-laki mencapai 49,1% dan perempuan 50,9%, yang memungkinkan analisis yang representatif terkait produktivitas kerja berdasarkan jenis kelamin. Mayoritas karyawan PR Bina Karya Tobacco dengan rentang usia 20-30 tahun (63,8%), memperlihatkan bahwa responden adalah generasi muda yang kemungkinan besar lebih terpengaruh oleh faktor-faktor seperti motivasi dan insentif dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, rata-rata Pendidikan terakhir mereka SMA/SMK (81,0%), dengan jumlah lulusan Sarjana hanya 13,8%, yang mengindikasikan bahwa latar belakang pendidikan menengah mendominasi di kalangan karyawan yang terlibat dalam penelitian ini.

Posisi pekerjaan responden didominasi oleh karyawan giling (86,2%), dengan jabatan lainnya seperti admin produksi, mandor, dan beberapa posisi lain memiliki proporsi yang jauh lebih kecil. Hal tersebut menggambarkan mayoritas karyawan yang dipilih menjadi responden penelitian ini bekerja dalam posisi operasional, yang mungkin memiliki pandangan dan pengalaman yang berbeda terkait dengan gaji, insentif, dan motivasi. Karakteristik ini memberi gambaran bahwa mayoritas responden bekerja di posisi yang lebih langsung berhubungan dengan aktivitas produksi, yang dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

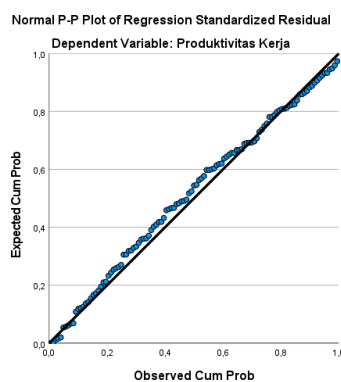
Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif menggambarkan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel penelitian yang mencakup mean, deviasi, serta rentang dari setiap variabel, yang mencerminkan tingkat variabilitas dan kecenderungan pusat dalam data. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel motivasi, dengan nilai mean sebesar 43,81 dan standar deviasi 3,592, mencerminkan tingkat motivasi yang relatif tinggi di antara sebagian besar responden, meskipun terdapat sedikit variasi dalam jawaban mereka. Rentang nilai antara 33 hingga 50 menunjukkan adanya perbedaan yang cukup besar dalam tingkat motivasi responden, tetapi tidak bersifat ekstrem. Begitu pula dengan variabel gaji, yang memiliki nilai mean 52,74 dan standar deviasi 3,316, menunjukkan bahwa mayoritas responden menerima gaji yang cukup tinggi dengan sedikit perbedaan antar individu. Rentang gaji antara 41 hingga 60 menunjukkan adanya variasi, tetapi tidak terlalu besar.

Untuk variabel insentif, dengan mean 52,54 dan standar deviasi 4,290, terdapat sedikit lebih banyak variasi dibandingkan dengan gaji, meskipun rata-rata nilai insentif juga cukup tinggi. Rentang antara 36 hingga 60 mencerminkan perbedaan signifikan antar responden dalam hal insentif. Sementara itu, produktivitas kerja memiliki mean sebesar 52,41 dengan standar deviasi 4,374, menggambarkan responden memiliki produktivitas kerja maksimal, meskipun terdapat perbedaan besar antara individu dalam hal produktivitas. Variasi yang lebih tinggi pada standar deviasi mengindikasikan adanya perbedaan signifikan antar responden dalam skor produktivitas kerja.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) dalam regresi mengikuti distribusi normal. Data dianggap normal jika sebarannya mengikuti garis diagonalnya.



Sumber: output SPSS 27, 2025

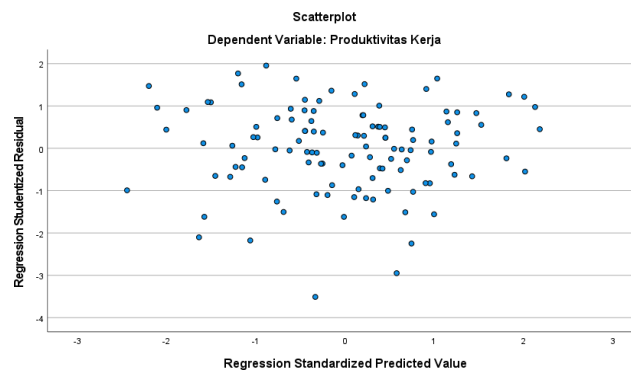
Gambar 1. P-Plot Normality

Gambar P-Plot di atas memperlihatkan bahwasannya titik-titik berwarna biru yang ada sejajar dengan garis diagonal. Hal ini mengindikasikan data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya penyimpangan yang signifikan, sehingga data dianggap normal. Memperkuat data P-Plot di atas, normalitas data pada kolmogorov smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang mana nilai tersebut dalam kriteria menunjukkan bahwa distribusi data normal karena di atas 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tidak menunjukkan penyimpangan signifikan dari distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Analisis multikolinearitas adalah untuk memeriksa adanya pengaruh antar variabel independen. Proses tersebut mencakup penghitungan matriks korelasi antar variabel, serta penentuan tolerance dan VIF. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menggunakan SPSS, tidak ditemukan masalah multikolinearitas yang signifikan pada variabel-variabel yang diuji. Nilai tolerance pada variabel motivasi 0,961 dan VIF 1,041, pada gaji memiliki tolerance sebesar 0,982 dan VIF 1,018, serta variabel insentif memiliki tolerance 0,954 dan VIF 1,048. Semua nilai memenuhi kriteria, yang menandakan bahwa semua variabel bebas tidak terpengaruh oleh multikolinearitas yang signifikan dan dapat digunakan secara bersamaan dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas



Sumber: output SPSS 27, 2025

Gambar 2. Heteroskedastisitas Scatterplot

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

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.

Analisis Regresi

Analisis regresi merupakan pendekatan statistik dengan bertujuan menguji pengaruh suatu variabel terikat dengan beberapa variabel bebas. Selanjutnya, hasil perhitungan statistik beserta interpretasinya akan diuraikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (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

Berdasarkan output analisis regresi linier berganda yang diberikan, persamaan regresi untuk model ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 58,396 - 0,235X_1 + 0,051X_2 + 0,683X_3$$

Nilai konstanta sebesar 58,396 mengindikasikan bahwa apabila semua variabel independen (motivasi, gaji, insentif) bernilai nol, maka produktivitas juga akan bernilai 58,396. Sedangkan variabel motivasi yang memiliki koefisien -0,235 menggambarkan tiap ada satuan peningkatan pada motivasi mengakibatkan penurunan produktivitas sebesar 0,235. Hasil ini terbukti signifikan secara statistik nilai Sig. 0,006 < 0,05, menandakan motivasi memiliki dampak negatif yang signifikan pada produktivitas kerja karyawan.

Di sisi lain, koefisien gaji 0,051 menggambarkan setiap satu kenaikan gaji bisa meningkatkan produktivitas 0,051. Namun, pengaruh gaji terhadap produktivitas tidak signifikan secara statistik Sig. 0,582 > 0,05, menggambarkan gaji berkontribusi positif namun tidak ada dampak yang besar terhadap produktivitas. Terakhir, koefisien insentif 0,683 menggambarkan tiap satuan peningkatan insentif bisa mempengaruhi produktivitas 0,683. Pengaruh ini signifikan secara statistik mengindikasikan bahwa insentif memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

1. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

H₀: Motivasi tidak mempengaruhi produktivitas kerja Ha: 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

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

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.

4. Pengaruh Motivasi, Gaji, dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja H_0 : motivasi, gaji, dan insentif tidak mempengaruhi produktivitas kerja H_a : motivasi, gaji, dan insentif mempengaruhi produktivitas kerja

Untuk menganalisis hipotesis yang terakhir maka diperlukan Uji F. Uji ini mirip dengan uji sebelumnya, namun perbedaannya terletak pada tujuan pengujiannya yaitu mengukur hubungan variabel secara bersamaan (simultan).

Tabel 2. Uji ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Means.	F	Sig.
Regression	98,323	3	32,774	1,923	,026b
Residual	1891,763	111	17,043		
Total	1990,087	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.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PR Bina Karya Tobacco Tulungagung

Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier, ditemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai t hitung $-1,228$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,006$. Ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum motivasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, pada penelitian ini justru ditemukan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin rendah produktivitas mereka. Hasil ini cukup mengejutkan karena bertentangan dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan produktivitas [14].

Beberapa studi terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Fitria dan Paleni, mengungkapkan bahwa motivasi yang tinggi berkaitan erat dengan komitmen dan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan produktivitas [15]. Namun, dalam penelitian ini, ditemukan bahwa faktor-faktor lain, seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja, mungkin mempunyai peran untuk mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan di PR Bina Karya Tobacco, sejalan dengan temuan dalam penelitian lainnya [16].

Temuan motivasi berpengaruh negatif pada penelitian ini merupakan fenomena yang unik, mengingat mayoritas penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara keduanya. Salah satu penjelasan untuk temuan ini dapat ditemukan dalam Self-Determination Theory, yang menyatakan bahwa motivasi yang berlebihan atau didorong oleh faktor eksternal dapat menurunkan kualitas kinerja dan mempengaruhi kesejahteraan individu secara negatif [17]. Menurut teori ini, individu yang termotivasi secara intrinsik (karena dorongan pribadi) cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, sementara motivasi ekstrinsik (berdasarkan faktor luar) sering kali menyebabkan stres dan penurunan produktivitas.

Fenomena ini juga dapat dijelaskan oleh teori Overjustification Effect yang menyatakan bahwa pemberian insentif atau motivasi eksternal yang berlebihan dapat mengurangi minat intrinsik seseorang terhadap pekerjaan

[18]. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang diberi insentif tinggi atau dorongan motivasi eksternal yang kuat mungkin lebih terfokus pada penghargaan yang didapat, bukan pada pekerjaan itu sendiri. Hal ini dapat menurunkan minat mereka terhadap pekerjaan dan menyebabkan penurunan produktivitas, menunjukkan bahwa motivasi eksternal yang berlebihan justru berisiko negatif terhadap kinerja.

Pengaruh Gaji terhadap Produktivitas Kerja PR Bina Karya Tobacco Tulungagung

Berdasarkan analisis regresi linier, ditemukan bahwa gaji tidak mempunyai pengaruh signifikan pada produktivitas kerja, nilai t hitung 1,552 dan nilai Sig. 0,582. Artinya, meskipun gaji sering dianggap sebagai faktor utama untuk meningkatkan produktivitas, perubahan dalam besaran gaji ternyata tidak cukup mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini. Temuan ini bertolak belakang dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaji dan insentif memiliki dampak positif terhadap produktivitas.

Salah satu studi yang dilakukan oleh Anwar dan Putra menyimpulkan bahwa gaji serta insentif memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja [19]. Namun, temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Anugraheni yang menyatakan bahwa faktor lain, seperti usia, masa kerja, dan kondisi kerja, lebih dominan dalam menentukan produktivitas [20]. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaji tetap penting, faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja mungkin lebih berperan dalam meningkatkan kinerja.

Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Kerja PR Bina Karya Tobacco Tulungagung

Berdasarkan hasil analisis regresi linier, insentif terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai t hitung 9,629 dan nilai Sig. 0,000. Ini menunjukkan bahwa semakin besar insentif yang diterima oleh karyawan, semakin meningkat pula produktivitas kerja mereka. Insentif yang diberikan oleh perusahaan bertindak sebagai faktor pendorong yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja, yang tercermin dalam produktivitas yang lebih tinggi [6].

Temuan tersebut membuktikan adanya konsistensi dari penelitian sebelumnya yang menekankan peran penting insentif dalam meningkatkan produktivitas [21]. Penelitian-penelitian tersebut menyatakan bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan [22], dan studi lainnya juga menunjukkan bahwa insentif, bersama faktor-faktor lain, turut mempengaruhi produktivitas kerja [23]. Hal ini mengindikasikan bahwa insentif yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produktivitas perusahaan.

Pengaruh Motivasi, Gaji, dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja PR Bina Karya Tobacco Tulungagung

Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel motivasi, gaji, dan insentif secara bersamaan memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai F sebesar 1,923 dan nilai Sig. 0,026. Hal ini berarti bahwa perubahan dalam motivasi, gaji, atau insentif dapat memengaruhi produktivitas kerja secara keseluruhan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, meskipun dampaknya tidak selalu seragam [24].

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian lain yang menegaskan bahwa motivasi memegang peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, meskipun ada yang juga mengangkat peran loyalitas sebagai faktor penghubung [15]. Penelitian lain yang sejenis juga menunjukkan bahwa gaji dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas [3]. Secara keseluruhan, hasil studi ini mengonfirmasi bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja di PR Bina Karya Tobacco, perhatian harus diberikan pada faktor-faktor seperti motivasi, gaji, dan insentif secara bersama-sama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis regresi, disimpulkan bahwa meskipun motivasi biasanya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, dalam penelitian ini motivasi justru menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Temuan ini memberikan wawasan baru yang bertentangan dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan produktivitas. Sementara itu, gaji tidak ada pengaruh terhadap produktivitas kerja, yang mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Di sisi lain, insentif terbukti mempunyai nilai positif yang sangat signifikan, yang mendukung teori yang mengatakan bahwa insentif yang tepat dapat mendorong peningkatan kinerja.

Kesimpulan ini memiliki kebaruan dalam riset mengenai pengaruh motivasi, gaji, dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan, terutama dalam konteks PR Bina Karya Tobacco, yang belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Penelitian ini menegaskan pentingnya mengelola ketiga faktor tersebut secara simultan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Namun, hasil yang menunjukkan pengaruh negatif motivasi terhadap produktivitas dan tidak signifikannya pengaruh gaji memberikan pandangan baru yang lebih kompleks tentang dinamika yang terjadi di dalam perusahaan.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen PR Bina Karya Tobacco dalam merancang kebijakan yang lebih tepat untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Khususnya, peningkatan insentif perlu menjadi prioritas karena terbukti punya pengaruh besar terhadap kinerja. Di sisi lain, PR Bina Karya Tobacco perlu mengevaluasi kembali strategi motivasi yang digunakan, mengingat temuan penelitian menggambarkan motivasi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas. Penelitian ini juga memiliki implikasi teoritis dalam memperkaya kajian tentang hubungan antara motivasi, gaji, insentif, dan produktivitas kerja. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan bisa mengeksplorasi variabel lain, yang mungkin berperan lebih signifikan dalam menentukan produktivitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Rivai V. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2018.
- [2] Pratama EMR, Kornitasari Y. Identifikasi Peran Modal Sosial Dalam Pengembangan UMKM Batik (Studi Pada UMKM Batik Banyuwangi). *J Ilmu Ekon* 2018;1–11.
- [3] Irawan NMR. Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo. *Ecopreneur* 2020;1. <https://doi.org/10.51804/econ12.v1i1.196>.
- [4] Robbins SP, Judge ATA. *Organizational Behavior*. 18th Edition 2019.
- [5] Hasibuan MSP. *Organisasi & Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. 2017.
- [6] Muslih B. Optimizing Employee Performance through an Effective Combination of Leadership, Work Ethic, and Work Discipline: A Study in the Contemporary Business Context. *Proceeding Kilisuci Int.*, 2012. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/ck0bg002>.
- [7] Simamora H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2017.
- [8] Lazuardi S. Pengaruh Gaji, Insentif, Dan Lingkungan Kerjaterhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Merchandising PT. Indomarco Prismatama Gresik. *J Penelit Ilmu Manaj* 2020;5. <https://doi.org/https://doi.org/10.30736/jpim.v5i3.347>.
- [9] Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama; 2017.
- [10] Rivai V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo; 2014.
- [11] Zulkarnaen W, Suwarna A. Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *J Ilm Manajemen, Ekon Akunt* 2017;1:33–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v1i1.43>.
- [12] Suryadewi MD, Sintaasih DK, Giantari IGAK. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana* 2020;9. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i09.p04>.
- [13] Ghozali. Aplikasi Analisis Multivariate dengan IBM SPSS 25. *Forum Ilm Pendidik Akunt Univ PGRI Madiun* 2018;6.
- [14] Lubis ARA, Sitepu J. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT. Grab Teknologi Indonesia Cabang Kota Medan. *Pros. Semin. Nas. PSSH*, 2025.
- [15] Fitria F, Paleni H. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi Loyalitas Kerja di PT. PP London Sumatera. *Pros. ESCAF*, 2025.
- [16] Ompusunggu VM, Nainggolan RO. Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Berkas Bersama Teknik Medan. *J Saintek Sos Dan Hum* 2025;3.
- [17] Deci EL, Ryan RM. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychol Inq* 2000;11:227–68. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- [18] Lepper MR, Greene D, Nisbett RE. Undermining children’s intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the “overjustification” hypothesis. *J Pers Soc Psychol* 1973;28:129–37. <https://doi.org/10.1037/h0035519>.
- [19] Anwar S, Putra MN. Pengaruh Pemberian Gaji dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Felixindo Distribusi Utama Kota Padang. *Econ Digit Bus Rev* 2025;2.
- [20] Anugraheni VD. Produktivitas Buruh Linting Rokok: Peran Usia, Masa Kerja, dan Gaji di Pabrik Praoe Lajar Semarang. *J Manaj Dan Prof* 2025;4.
- [21] Anas M, Zulistiani, Kurnia I, Daniati E, Muslih B, Riwayatningsih R, et al. Developing Critical Thinking Achievement in Macroeconomics Course Trough ADI Learning Based. *Rev Gestão Soc e Ambient* 2023;17:e03686. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n8-010>.
- [22] Nur Irawan MR. Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo. *Ecopreneur* 2018;1:36. <https://doi.org/10.51804/econ12.v1i1.196>.

- [23] Gumilar G, Rosid DPS, Harsono, Minsih. Peranan Supervisi dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Berkelanjutan. *J Ilm Pendidik Citra Bakti* 2024;11:651–61. <https://doi.org/10.38048/jipcb.v11i3.3189>.
- [24] Muslih B, Ratnanto S, Leksono PY. The Role of Location Mediation on Purchase Interest Towards Consumer Purchase Decision in Retail Industry. *Int Conf Bus Soc Sci* 2024;3:540–7. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v3i1.415>.