

Peningkatan Efektivitas Sistem Insentif Pegawai Divisi *Retail Banking* pada Bank XYZ

An Increase in The Effectiveness of Incentive System The Employee Retail Banking Division Bank XYZ

Renny Indrawati^{1*}, Parulian Hutagaol² dan Joko Affandi³

¹Magister Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor

²Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³Program Pascasarjana Magister Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor
Jl Raya Pajajaran, Bogor

ABSTRAK

Bank XYZ merupakan salah satu bank yang telah mengeluarkan produk kartu kredit sejak tahun 2007. Dalam kegiatan operasionalnya, Bank XYZ menerapkan pemberian insentif untuk penjualan kartu kredit untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pada dasarnya setiap perusahaan berharap mencapai target penjualan yang telah ditetapkan, namun dalam kenyataannya penjualan kartu kredit pada bank XYZ cabang Bogor belum mencapai target yang telah ditetapkan. Tidak tercapainya target mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan dalam pencapaian kinerja karyawan di mana karyawan belum termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Padahal bank XYZ sudah membuat strategi pemberian insentif untuk staf *retail banking* yang melakukan penjualan kartu kredit tersebut. Tujuan penelitian: (1) Mengidentifikasi pengaruh insentif terhadap motivasi pegawai divisi *retail banking* pada bank XYZ dalam pencapaian target penjualan kartu kredit, (2) Mengidentifikasi pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai divisi *retail banking* pada bank XYZ, dan (3) Merumuskan upaya peningkatan efektivitas sistem insentif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai divisi *retail banking*. Proses analisis data dimulai dengan beberapa tahap di mana tahap pertama yaitu uji validitas dan reabilitas instrumen. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan bentuk yang memuat persepsi responden terhadap insentif, motivasi dan kinerja. Analisis statistik inferensia dilakukan pengujian SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program LISREL. Hasil analisis menunjukkan Insentif berpengaruh nyata terhadap motivasi pegawai. Motivasi terhadap kinerja menunjukkan motivasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Jika dibandingkan dengan nilai faktor muatan dari motivasi terhadap kinerja, maka nilai berbeda terlihat pada faktor muatan peubah insentif terhadap kinerja secara langsung yang menunjukkan pengaruh yang kecil dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan faktor insentif mempunyai peranan kecil dalam meningkatkan kinerja staf divisi *retail banking* Bank XYZ. insentif mempengaruhi kinerja pegawai divisi retail banking melalui motivasi, yang dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja.

Kata kunci: efektivitas sistem insentif, kartu kredit, kinerja pegawai

ABSTRACT

Bank XYZ is bank that already launched credit card in 2007. In their operations, Bank XYZ applying the provision of incentive for the sale of a credit card with the aim that can improve employee motivation to high performing better. Basically every company hopes to reach the target of predetermined sales. But in reality the sale of a credit card to the Bank XYZ Bogor branch has not yet reached the set target. Not achieve the target that is supposed to identify that there is a problem in the achievements of employee performance whereby the employee has not been motivated to work

Korespondensi:

*)Mahasiswa MB IPB, Hp. 081382131181, email: renni17@yahoo.com

optimally. While Bank XYZ strategy are already making the provision of incentives for retail banking staff who performs the sale of the credit card. The purpose of this research is: 1. Identify the influence of incentives on employee motivation retail banking division in Bank XYZ in the target of credit card sales. 2. Identify the influence of an incentive against the employee performance retail banking division. 3. Formulate efforts to improve the effectiveness of incentive system in order to increase the employee performance retail banking division. The process of data analysis begins with some of the stage where the first stage is a test of validity and reliability instrument. Descriptive statistic analysis conducted to determine how perceptions of respondents to statements in the questionnaire through analysis rata-rata score. Through descriptive of statistical analysis can be seen how perceptions of respondents to incentives, motivation and performance. Next after the statistical analysis descriptive done testing SEM (Structural equation model) operated through the LISREL program. The results of the analysis show that the incentive effect significantly against the major motivation of employees. Motivational variables on performance demonstrates that a significant effect on performance the motivation of employees. When compared to the value of the charge factor of motivation on performance, different values looks at factors variable charge directly on performance incentives that show the influence of the small and insignificant. This incentive has the role of small shows a factor in improving the performance of staff Bank XYZ retail banking division. This is shows that employees incentive to affect the performance of retail banking division through motivation, demonstrable of indirect influence more motivation than through direct influence on the performance.

Key words: credit card, effectiveness of incentive system, employee performance

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2009, jumlah kartu kredit yang diterbitkan di Indonesia selalu mengalami peningkatan. Asosiasi kartu kredit Indonesia (AKKI), mencatat sejak tahun 2009 hingga November 2014 jumlah kartu, jumlah transaksi dan nilai transaksi pengguna kartu kredit di Indonesia selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Di bulan November 2014, AKKI mencatat jumlah kartu yang sudah beredar 15.979.352 buah dengan jumlah transaksi 226.571.622 dan dengan nilai transaksi >225 triliun rupiah. Pesatnya pertumbuhan penyediaan layanan kartu kredit dari perbankan dan penggunaan kartu kredit oleh nasabah, menuntut perbankan untuk meningkatkan mutu pelayanan produk kartu kreditnya untuk tetap dapat bersaing dengan bank penerbit kartu kredit yang ada. Menurut Indrawati (2013) persaingan antar perbankan menyebabkan perbankan harus menempuh berbagai macam cara agar tetap eksis. Para pelanggan akan mencari produk berupa barang atau jasa perusahaan yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepadanya. Peningkatan mutu pelayanan ini dapat dilakukan dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) di bidang sumber daya manusia (Bangun 2008). Menurut Sudarma (2012) dan Emmyah (2009) sumber daya manusia yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap

organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Sumber daya manusia adalah *asset* yang sangat penting, yang menggerakkan seluruh roda organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia ditempatkan pada urutan tertinggi (Nur, 2007).

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif maka dibutuhkan suatu kebijakan yang dapat merangsang motivasi dan kinerja sumber daya manusia. Sejalan dengan usaha pencapaian tujuan perusahaan, maka perusahaan perlu memperhatikan dan mengarahkan para karyawan dengan baik agar karyawan memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi serta mau bekerja dengan semaksimal mungkin (Nugraha *et al.* 2013). Menurut Nugraha *et al* (2013) salah satu bentuk imbalan yang dapat diberikan oleh perusahaan adalah insentif, yaitu suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa finansial maupun non finansial. Adanya insentif ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi dapat meningkat dan pada akhirnya tujuan perusahaan tercapai. Arep dan Tanjung (2003) menyatakan bahwa salah satu tantangan perusahaan dalam manajemen sumber daya manusianya adalah mengembangkan sistem kompensasi yang dapat memotivasi orang.

Menurut Grahayudha *et al* (2014) Salah satu wujud dari perhatian manajemen perusahaan kepada karyawan dapat berupa pemberian insentif yang layak sehingga dapat memotivasi kerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Bank XYZ merupakan salah satu bank yang mengeluarkan produk kartu kredit sejak tahun 2007. Bank XYZ telah mencetak 110.956 kartu sampai akhir tahun 2013, dimana jumlah tersebut meningkat dari 90.000 kartu di 2012 (laporan tahunan bank XYZ 2013). Jumlah *outstanding* pembiayaan kartu kredit tercatat tumbuh 10%, dan berkontribusi 1,23% pada total portofolio pembiayaan bank XYZ. Dalam kegiatan operasionalnya, Bank XYZ menerapkan pemberian insentif untuk penjualan kartu kredit dengan tujuan agar meningkatkan motivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Salah satu cabang bank XYZ adalah cabang Bogor memiliki sembilan kantor cabang pembantu dan dua kantor kas. Penjualan kartu kredit termasuk dalam penjualan *cross selling* yang di lakukan oleh divisi *retail banking*. Melalui konsep *cross selling* bank dapat memanfaatkan nasabah yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan produk atau layanannya. Pelanggan loyal relatif akan melakukan *cross selling* atau *add on selling* sehingga perusahaan memperoleh *margin* lebih baik dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan dalam jangka panjang (Mashariono dan Oetomo, 2003).

Dengan adanya strategi pemberian insentif penjualan kartu kredit pada bank XYZ diharapkan dapat mendorong karyawan lebih termotivasi dalam bekerja dan kemudian akan timbul semangat kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai (Nugraha *et al.* 2013). Saat ini *Customer Service* dan *marketing funding* yang berada di dalam divisi *retail banking* melakukan penjualan kartu kredit kepada nasabah yang sudah ada (*existing*) atau nasabah baru. Selanjutnya aplikasi tersebut akan dikirim ke divisi kartu kredit di kantor pusat untuk diproses, jika aplikasi yang diajukan disetujui, maka pegawai akan mendapatkan insentif diluar gaji yang akan langsung ditambahkan ke gaji setiap bulannya. Namun jika aplikasi tersebut tidak disetujui maka pegawai tidak mendapatkan insentif. Penjualan kartu kredit juga berpengaruh terhadap pencapaian penilaian kinerja (KPI) pegawai divisi *retail banking* yang masuk ke dalam penilaian *Cross Selling* dengan bobot nilai 30%. Staf yang melakukan penjualan kartu kredit akan

mendapatkan dua penghargaan (*Reward*) sekaligus, yaitu insentif dan penilaian kinerja. Untuk pegawai yang sudah berstatus pegawai tetap penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap pemberian bonus tahunan serta kenaikan gaji tiap tahunnya. Bagi pegawai kontrak akan berpengaruh terhadap penilaian untuk pengangkatan menjadi pegawai tetap. Tetapi berdasar informasi dari bagian kepegawaian dan pejabat divisi *retail banking* masih terdapat *customer service* dan *marketing funding* yang ada di bank XYZ cabang Bogor tidak mencapai target penjualan, bahkan ada pegawai yang tidak berjualan sama sekali produk kartu kredit tersebut.

Berdasarkan laporan Target dan Realisasi penjualan kartu kredit dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 diketahui bahwa realisasi penjualan kartu kredit bank XYZ cabang Bogor tidak mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2012, realisasi penjualan kartu kredit bank XYZ hanya 776 kartu atau sekitar 64,7% dari target yang sudah ditetapkan oleh cabang. Pada tahun 2013, realisasi penjualan kartu kredit mengalami penurunan 22,8% atau hanya terjual 503 kartu. Untuk tahun 2014 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, dimana kartu terjual 827 kartu atau 68,9%. Padahal realisasi penjualan kartu kredit pada tahun 2014 mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2013.

Pada dasarnya setiap perusahaan berharap mencapai target penjualan yang telah ditetapkan, namun dalam kenyataannya penjualan kartu kredit pada bank XYZ cabang Bogor belum mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk itu strategi pemberian insentif bertujuan memotivasi staf *retail banking* dalam melakukan penjualan kartu kredit. Tetapi karena sebagian besar cabang tidak memenuhi target maka penelitian ini berguna untuk mengidentifikasi apakah insentif dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi.

METODE PENELITIAN

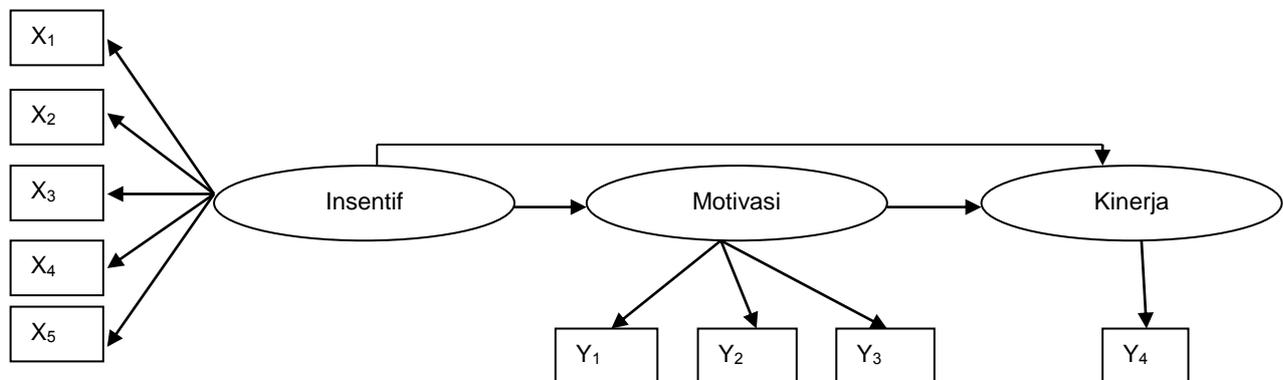
Metode penelitian yang di gunakan adalah pendekatan deskriptif yang memberikan gambaran tentang sesuatu yang sedang berlangsung di saat penelitian dilakukan, atau untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatupada waktu sedang berlangsungnya proses penelitian dan diklasifikasikan ke dalam penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan kepada pengujian teori-teori melalui pengukuran peubah-

peubah penelitian dengan prosedur statistik. Penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja *marketing funding* dan *customer service* pada divisi retail banking bank XYZ.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu data primer dan sekunder. Data Primer mencakup kuesioner insentif, motivasi dan kinerja yang disebarkan kepada responden yaitu pegawai divisi *retail banking* yang terdiri dari *customer service* dan *marketing funding* di bank XYZ dan wawancara dengan pihak terkait langsung dengan responden, yaitu bagian kepegawaian dan pejabat yang bertanggung jawab pada divisi *retail banking*. Data sekunder mencakup literatur yang relevan dengan penelitian ini berupa buku, jurnal, data dari bagian kepegawaian dan data dari divisi yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu mengenai insentif, motivasi dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional peubah yang digunakan dalam penelitian ini adalah Insentif (ξ) yaitu tambahan-tambahan kompensasi diatas atau

diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi yang terdiri dari 5 indikator yaitu Kejelasan dalam pengaturan (X_1), Kemudahan sistem insentif untuk dipahami dan dikalkulasi (X_2), Prinsip *equal pay equal job* (X_3), Nilai insentif bagi pegawai (X_4), Kemudahan memperoleh target realistis (X_5). Motivasi (η_1) merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan (kegiatan). Dengan indikator Kebutuhan Keberadaan (*Existence*) (Y_1), Kebutuhan hubungan (*Relatedness*) (Y_2), Kebutuhan kemajuan (*Growth*) (Y_3) dan Kinerja (η_2) yaitu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya menurut kriteria yang ditentukan dengan indikator Target (Y_4).

Path diagram mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas peubah yang akan diuji. Dalam menyusun diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Variabel-variabel yang teramati atau indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur sebuah variabel laten bersifat reflektif yang terlihat pada Gambar 1 (Wijayanto 2008).



Gambar 1. Diagram alur

Keterangan:

- X_1 = Kejelasan dalam pengaturan
- X_2 = Kemudahan system insentif untuk dipahami dan dikalkulasi
- X_3 = Prinsip *equal pay equal job*
- X_4 = Nilai insentif bagi pegawai
- X_5 = Kemudahan memperoleh target yang realistis
- Y_1 = Kebutuhan Keberadaan (*Existence*)
- Y_2 = Kebutuhan hubungan (*Relatedness*)
- Y_3 = Kebutuhan kemajuan (*Growth*)
- Y_4 = Pencapaian Target

Proses analisis data dimulai dengan beberapa tahap di mana tahap pertama adalah uji validitas dan reabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan instrumen yang digunakan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti secara tepat apabila instrumen tersebut valid maka akan dilakukan pengolahan tahap selanjutnya. Reabilitas mengarah kepada keakuratan dan ketepatan dari suatu alat ukur dalam suatu prosedur pengukuran (Widodo, 2006). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian menjadi valid dan reliabel. Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui bagaimana persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan didalam kuesioner melalui analisis rata-rata skor.

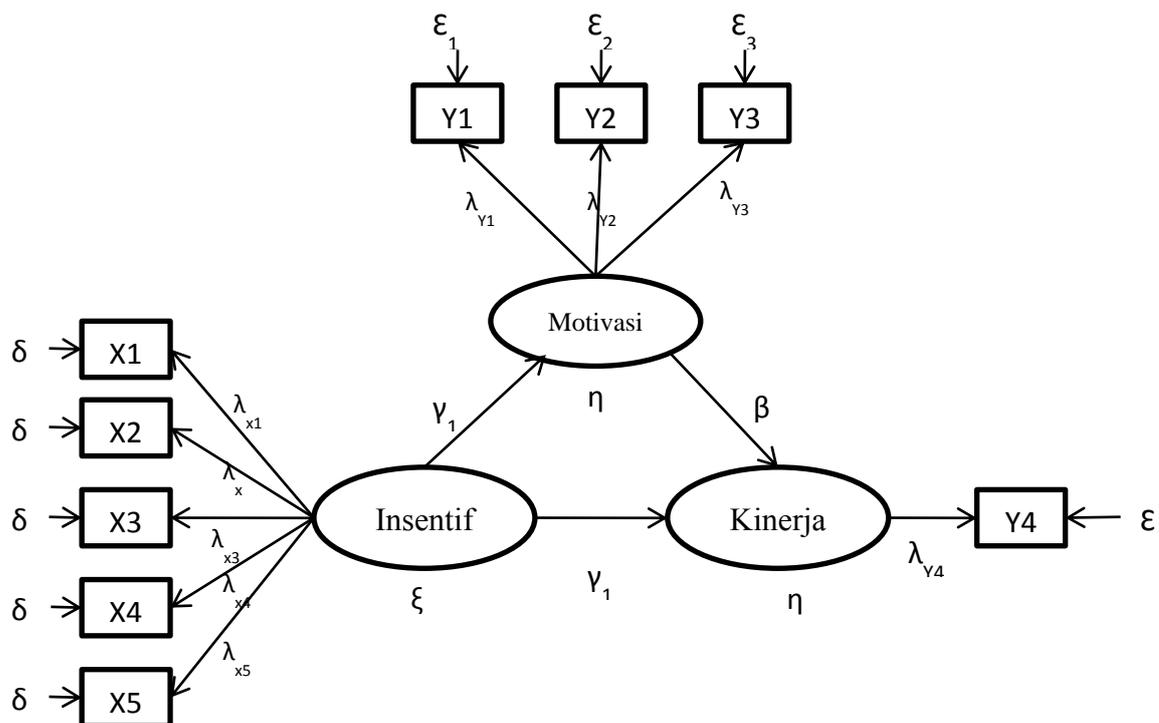
Gambar 2 merupakan formulasi model SEM pada penelitian, yaitu diagram alur (*path diagram*) menunjukkan hubungan kausalitas antar peubah, baik antar peubah laten maupun peubah laten dengan peubah indikator. *Path diagram* akan mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas peubah yang akan diuji. Dalam menyusun diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Peubah-peubah yang teramati atau indikator-

indikator yang digunakan untuk mengukur sebuah peubah laten bersifat reflektif (Wijayanto 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui analisis statistik deskriptif dapat diketahui bagaimana persepsi responden terhadap insentif, motivasi dan kinerja. Selanjutnya dilakukan analisis statistik inferensia dengan SEM (*Structural Equation Modelling*). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya mengkonfirmasi dimensi dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen dan kemampuannya mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Augusty dan Ferdinand 2006).

Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh informasi karakteristik pegawai seperti usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan jabatan. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini 60 orang mewakili keseluruhan populasi pegawai yang ada untuk memberikan masukan atau tanggapan objektif dan jelas terhadap kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah SEM Penelitian dianggap sudah baik (*goodness of fit*), jika nilai hasil pengujian model memenuhi nilai kriteria



Gambar 2. Model struktural penelitian

kesesuaian keseluruhan model yang dipakai ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai pengujian model

Goodness-of-fit indexes	Cut of value	Hasil	Keterangan
Chi Square/df	≤ 3,0	5,47/9 = 0,607	Memenuhi
Significancy Probability	≥ 0,05	0,7912	Memenuhi
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Memenuhi
GFI	≥ 0,90	1,0000	Memenuhi
AGFI	≥ 0,90	0,9900	Memenuhi
CMIN/DF	≥ 2,00	400/9 = 44,4	Memenuhi
TLI	≥ 0,95	1,00000	Memenuhi
CFI	≥ 0,95	1,00000	Memenuhi
RMR	≤ 0,05	0,035	Memenuhi

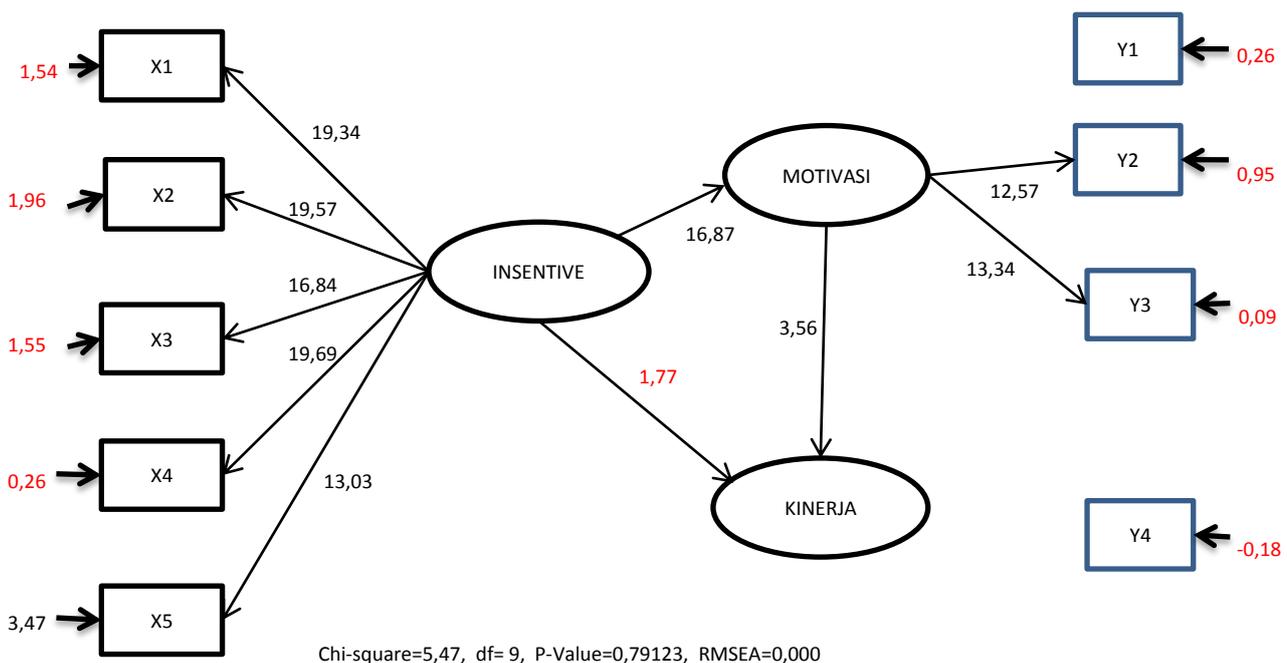
Berdasarkan nilai yang didapatkan, keseluruhan model yang dibangun memiliki nilai sesuai dengan batas nilai yang diharuskan (*cut of value*), sehingga model yang digunakan dapat menjelaskan informasi empiris yang dikumpulkan. Setelah mengetahui kecocokan model secara keseluruhan, selanjutnya adalah melihat tingkat nyata antar peubah. Tingkat hubungan antar peubah baik peubah indikator dengan peubah laten maupun antar peubah laten digunakan uji-t $\alpha=0,05$ ($t_{\alpha/2}=1,96$). Hasil pengujian dengan *software* LISREL 9,1 didapatkan hasil seperti terlihat pada Gambar 2.

Peubah indikator eksogen untuk peubah laten insentif (X_1-X_5) memiliki nilai uji-t lebih besar dari 1,96, sehingga peubah-peubah indikator tersebut memiliki hubungan nyata terhadap masing-masing peubah latennya. Hal yang sama juga dapat dilihat pada peubah indikator endogen untuk peubah laten motivasi (Y_1-Y_3), serta peubah indikator endogen untuk peubah laten kinerja (Y_4).

Hubungan nyata dapat dilihat pada hubungan peubah laten eksogen insentif dengan peubah laten endogen motivasi, peubah laten eksogen insentif terhadap peubah laten endogen kinerja, dan peubah laten endogen motivasi terhadap peubah laten endogen kinerja dimana masing-masing nilai uji-t diatas 1,96.

Hal ini menunjukkan seluruh peubah yang berada pada model struktural penelitian memiliki hubungan nyata. Nilai estimasi faktor muatan (*loading factor*) menunjukkan nilai seberapa besar tingkat kontribusi relatif dari masing-masing peubah indikator pembentuk peubah laten.

Semakin besar nilai faktor muatan (λ), maka semakin besar kontribusi peubah indikator tersebut terhadap peubah laten atau peubah indikator semakin mampu menggambarkan peubah laten. Nilai *loading factor* pada masing-masing hubungan variabel dapat dilihat pada Gambar 3. Pembahasan mengenai hubungan antar variabel pada penelitian ini dibagi atas beberapa bagian, yaitu hubungan insentif, motivasi dan kinerja dengan peubah indikatornya, serta hubungan insentif dengan kinerja.



Gambar 3. Nilai uji-t model pengaruh insentif terhadap kinerja

Hubungan insentif dengan indikator pembentuknya

Gambar 4 menunjukkan faktor muatan (*loading factor*) seluruh model, baik antar peubah laten (insentif, motivasi dan kinerja) maupun antara peubah laten dengan peubah indikator. Nilai *loading factor* antara peubah laten insentif dengan peubah indikatornya menunjukkan kontribusi dari masing-masing peubah indikator terhadap peubah laten insentif.

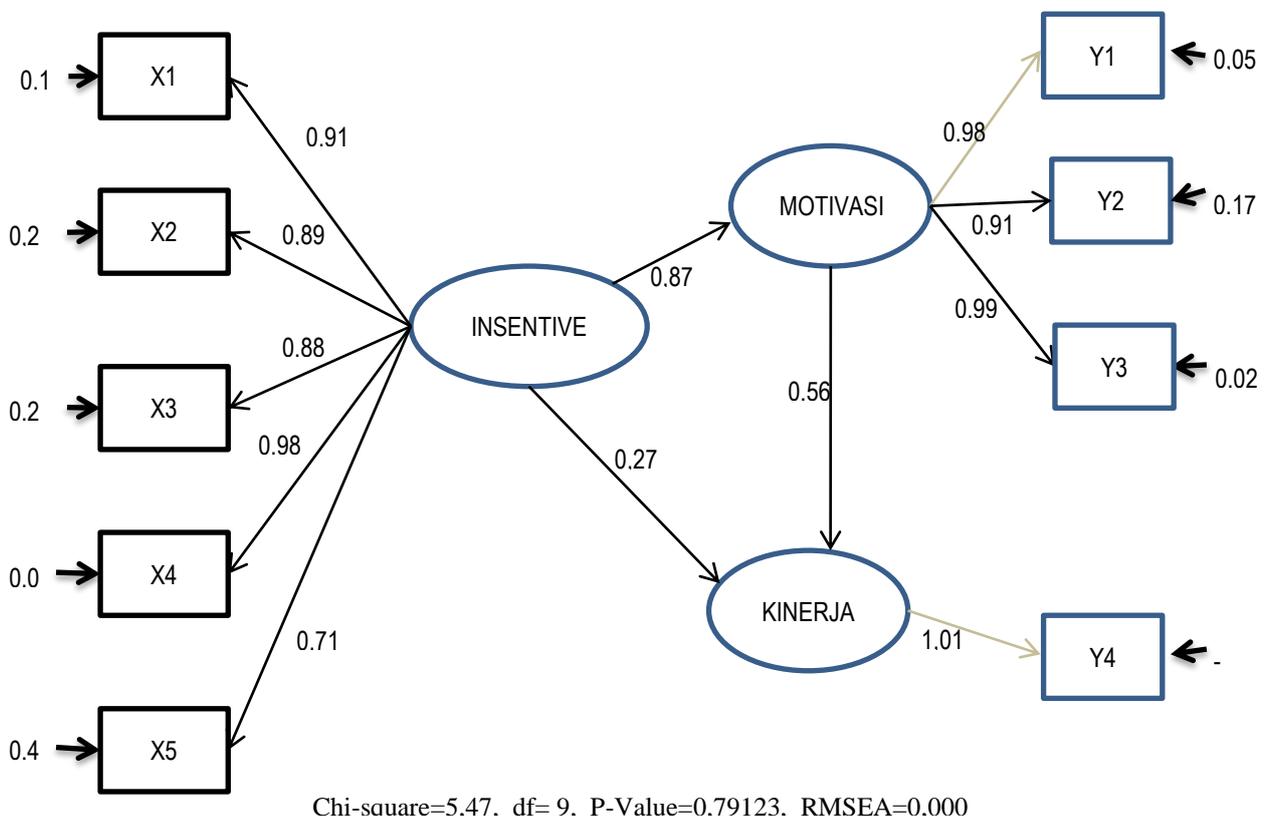
Peubah indikator pada dimensi insentif terdiri dari 5 indikator yang merupakan Kejelasan dalam pengaturan (X_1), kemudahan sistem insentif untuk dipahami dan dikalkulasi (X_2), prinsip *equal pay equal job* (X_3), nilai insentif bagi pegawai (X_4) dan kemudahan memperoleh target yang realistis (X_5).

Informasi yang dapat diambil dari Tabel 2 adalah seluruh indikator pada dimensi insentif nyata terhadap peubah laten insentif, ditunjukkan oleh nilai uji-t yang seluruhnya lebih besar dari 1.96. Indikator pada dimensi insentif yang paling mampu menggambarkan peubah pelatihan secara umum adalah nilai insentif bagi pegawai yang ditunjukkan dengan nilai faktor muatan (*loading factor*) terbesar yaitu 0.98 dan peubah yang memiliki kontribusi paling kecil adalah kemudahan memperoleh

target yang realistis dengan nilai 0.71. Nilai *loading factor* pada indikator nilai insentif bagi pegawai adalah nilai paling besar, nilai ini menunjukkan bahwa pegawai mengharapkan nilai tertentu untuk memberikan motivasi dan diharapkan pegawai dapat memperoleh kepuasan kerja karena terpenuhinya kebutuhan dengan di berikannya insentif kepada pegawai.

Tabel 2. Nilai faktor muatan dan uji-t dimensi insentif

Indikator	Keterangan	Faktor muatan	Uji-t
Kejelasan dalam pengaturan	X_1	0,91	19,34
Kemudahan sistem insentif untuk dipahami dan dikalkulasi	X_2	0.89	19,57
Prinsip <i>equal pay equal job</i>	X_3	0,88	16,84
Nilai insentif bagi pegawai	X_4	0,98	19,69
Kemudahan memperoleh target realistis	X_5	0,71	13,03



Gambar 4. Nilai estimasi faktor muatan model pengaruh insentif terhadap kinerja

Hubungan motivasi dengan indikator pembentuknya

Motivasi secara umum merupakan peubah laten endogen yang menjadi peubah *intervening* pada penelitian ini. Indikator yang menyusun peubah motivasi terdiri dari tiga indikator. Dimensi motivasi melihat bagaimana penerapan per motivasi memengaruhi motivasi secara keseluruhan. Tabel 3 memperlihatkan bahwa seluruh indikator pada dimensi motivasi nyata terhadap peubah latennya. Terlihat dari nilai uji-t yang berada di atas nilai 1,96. Indikator kebutuhan keberadaan tidak memiliki nilai uji-t, karena digunakan asumsi 1* pada notasi *syntac* LISREL. Hal ini dianggap nyata karena nilai fit nya sudah baik, yaitu $RMSEA \leq 0,08$.

Faktor muatan tertinggi pada kebutuhan kemajuan (*growth*) menunjukkan bahwa kebutuhan kemajuan (*growth*), yaitu keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Pertumbuhan merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual, yang berarti identik dengan kebutuhan aktualisasi kebutuhan, dimana individu merasa puas dengan membuat kontribusi kreatif dan produktif demi kemajuan organisasi serta turut serta dalam pengambilan keputusan dan partisipasi aktif lainnya demi kemajuan organisasi. Dengan adanya kenaikan jabatan, jenjang karir, dan banyaknya pelatihan yang diberikan menjadi faktor tingginya kebutuhan kemajuan memotivasi pegawai divisi retail banking bank XYZ.

Tabel 3. Nilai faktor muatan dan uji-t dimensi motivasi

Indikator	Keterangan	Faktor muatan	Uji-t
Kebutuhan keberadaan (<i>Existence</i>)	Y ₁	0,98	
Kebutuhan hubungan (<i>Relatedness</i>)	Y ₂	0,91	12,57
Kebutuhan kemajuan (<i>Growth</i>)	Y ₃	0,99	12,24

Hubungan antara kinerja dengan indikator pembentuknya

Indikator dari kinerja adalah pencapaian target yang merupakan bagian dari penilaian kinerja di *key performance indicator* (KPI) pegawai divisi retail banking bank XYZ. Hal tersebut dapat diartikan sebagai ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi tentang sasaran

strategik yang telah di tetapkan. Pada pencapaian target penjuakan kartu kredit di divisi retail banking itu sebagian besar tidak mencapai target hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan dalam pencapaian kinerja pegawai divisi retail banking dimana pegawai belum termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Engko, 2008).

Hubungan Antar peubah Laten

Pada Tabel 4 dapat dilihat hubungan antar peubah insentif, motivasi dan kinerja.

Pengaruh insentif terhadap motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh insentif terhadap motivasi 0,87 satuan (Tabel 4). Hubungan pengaruh searah yang di tunjukkan oleh peubah laten insentif terhadap peubah laten motivasi nilai (γ_{12}) 0,87 satuan. Hubungan searah variabel insentif terhadap peubah motivasi menghasilkan nilai t 16,87, sehingga pengaruh peubah laten insentif terhadap motivasi nyata karena nilai t lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada pegawai divisi *retail banking* dapat membuat pegawai termotivasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Nugraha *et al* (2013), Sinara (2009) dan Widayakti (2007), yaitu bila karyawan termotivasi maka semangat kerja karyawan terus terdorong dan meningkat sehingga dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

Tabel 4. Nilai faktor muatan dan uji-t penelitian

Variabel laten	Keterangan	Koefisien	Uji-t
Insentif → Motivasi	γ_{12}	0,87	16,87
Motivasi → Kinerja	β	0,56	3,56
Insentif → kinerja	γ_{13}	0,27	1,77
Insentif → motivasi → kinerja	$\gamma_{12} \cdot \beta$	$0,87 \times 0,56 = 0,49$	

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja 0,56 satuan (Tabel 4) Hubungan pengaruh searah di tunjukkan oleh peubah laten motivasi terhadap peubah laten kinerja menghasilkan nilai (β) sebesar 0,56 yang

menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja sebesar 0,56 satuan. Kemudian hubungan searah peubah laten motivasi terhadap peubah kinerja menghasilkan nilai t sebesar 3,56, sehingga pengaruh peubah motivasi terhadap kinerja nyata karena nilai t lebih besar dari 1,96. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009), dimana motivasi menunjukkan pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil olah data terlihat kebutuhan keberadaan, kebutuhan hubungan, kebutuhan kemajuan, secara simultan berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai divisi *retail banking*. Jadi kebutuhan karyawan bekerja tidak saja untuk mendapatkan kebutuhan yang bersifat ekstrinsik saja, akan tetapi kebutuhan yang bersifat intrinsik juga sangat dibutuhkan dan itu ternyata berpengaruh nyata terhadap kinerjanya. Keberadaan pegawai yang dibutuhkan pihak perusahaan menjadikannya semangat untuk bekerja dan berusaha menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan tanpa ada unsur keterpaksaan. Dari hasil olah data menunjukkan kebutuhan untuk berkembang (*growth*) memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, ini berarti bahwa pegawai akan terus berprestasi dengan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri karena pegawai memiliki asumsi dengan meningkatnya prestasi dan kesempatan untuk menduduki jabatan/posisi yang lebih tinggi otomatis kompensasi yang didapatkan akan meningkat/mengalami perubahan lebih baik.

Pegawai yang berprestasi tinggi kenyataannya tidak mempedulikan penghargaan-penghargaan materi. Pegawai tersebut lebih puas pada nilai intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya dan cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai benar-benar berhasil. Kepuasan pegawai akan nampak lebih jelas manakala mendapat kesempatan untuk dipromosikan pada jabatan tertentu atau mendapat kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bentuk motivasi lain dalam meningkatkan kualitas pegawai, pada waktu-waktu tertentu perusahaan mengadakan pendidikan dan pelatihan kepada semua karyawan secara bergilir dan bergantian dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilannya.

Pengaruh insentif terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh insentif secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,27 dengan taraf nyata 1,77. Taraf nyata 1,77 lebih kecil dari 1,96 ($t_{\alpha/2}=1.96$) sehingga dapat

disimpulkan pengaruh insentif tidak signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif bukan merupakan satu-satunya motivasi individu dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Indudewi *et al* (2012) yang menunjukkan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Nilai yang berbeda terlihat pada faktor muatan peubah insentif terhadap kinerja (γ_{13}) yang menunjukkan nilai 0,27. Jika dibandingkan dengan nilai faktor muatan dari motivasi terhadap kinerja 0,56, nilai faktor muatan insentif terhadap kinerja memiliki nilai yang lebih kecil 0,29. Hal ini menunjukkan faktor insentif dalam suatu organisasi mempunyai peranan kecil dalam meningkatkan kinerja, hal ini dimungkinkan karena insentif bukan hanya faktor utama yang mempengaruhi kinerja dari pegawai divisi *retail banking* bank XYZ. Semakin baik sistem pemberian insentif untuk pegawai akan meningkatkan motivasi dan membangun komitmen organisasi.

Pengaruh secara langsung dari peubah insentif terhadap kinerja (γ_{13}) yaitu 0,27, sedangkan pengaruh peubah insentif terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,49. Hasil analisis menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja pegawai divisi *retail banking* melalui motivasi, yang dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi yang lebih besar dibanding pengaruh langsung terhadap kinerja. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui insentif. Adanya rasa puas dengan insentif yang diberikan akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para pegawai merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat pegawai menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para pegawai.

Hasil analisa *intervening* menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja melalui motivasi, yang dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung terhadap kinerja. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui insentif (Mathis dan Jackson, 2006). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2011), yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja dengan

motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa puas dengan insentif yang diberikan akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para pegawai merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat pegawai menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para pegawai.

Implikasi Manajerial

Penerapan insentif pada penjualan kartu kredit di bank XYZ sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini terindikasi adanya kondisi yang belum optimal. Oleh karena itu maka dalam pembahasan penelitian ini dikaji tentang kondisi sistem insentif di tinjau dari efektifitas penerapannya. Berikut ini adalah gambaran kondisi efektifitas penerapan sistem insentif di bank XYZ. Dalam rangka mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, serta meningkatkan kinerja pegawai lebih baik, perlu melakukan pengembangan di dalam sumber daya manusia itu sendiri serta kebijakan yang perlu dibenahi atau disempurnakan. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan melalui pemberian tambahan penghasilan di luar gaji berupa insentif. Insentif yang diberikan saat ini oleh Bank XYZ hanya berupa insentif materil saja. Agar dapat berjalan dengan baik dan efektif, perlu diperhatikan komponen apa saja yang mempunyai pengaruh dalam pemberian sistem insentif agar efektif dan berdampak kepada kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan untuk mengetahui efektifitas penerapan sistem yang dilakukan saat ini berjalan dengan baik atau tidak, ternyata kondisi penerapannya saat ini cenderung tidak efektif, maka perlu dilakukan pembenahan tentunya didalam menentukan dasar pemberian sistem insentif. Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan atau gaji merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pegawai sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa pegawai sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja pegawai tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi terma-

suk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh Bank XYZ adalah:

1. Manajer atau supervisor harus menjaga komunikasi serta hubungan yang baik kepada bawahannya, yaitu pegawai divisi retail banking dan memfasilitasi lingkungan yang sehat untuk keharmonisan interaksi antar pegawai. Pemberian kritik dan motivasi harus berimbang dan membangun, karena selama ini atasan hanya berfokus pada target dan kurang memberikan perhatian untuk supervisi secara berkala.
2. Pemberian pengakuan, penguatan ketentraman berkelompok, dan peningkatan reputasi adalah aplikasi dari manajemen untuk mengelola kebutuhan hubungan (*relatedness*). Kepuasan kerja dan kepercayaan diri para karyawan harus dijaga dengan memperhatikan kebutuhan hubungan (*relatedness*) ini. Metode komunikasi yang dilakukan harus mengikuti prinsip saling menghormati dan bertoleransi, serta mendukung peningkatan kemampuan karyawan untuk bersinergi.
3. Manajemen perusahaan sebaiknya menyediakan peluang untuk pegawai agar bertumbuh dan berkembang. Jika kebutuhan untuk berkembang (*growth*) ini terhambat, karyawan akan mengalami regresi yang membuat frustrasi. Sebagian besar pegawai yang bestatus pegawai tetap maupun kontrak mengharapkan adanya sistem *career path* yang jelas dan struktur gaji yang lebih menarik, yang dalam hal ini menurut persepsi pegawai *retail banking* yang masih berstatus kontrak hanya dapat diakomodasi apabila mereka diangkat menjadi pegawai tetap di Bank XYZ.

KESIMPULAN

1. Insentif berpengaruh besar secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai divisi *retail banking* dan indikator yang memiliki kontribusi paling besar adalah nilai insentif bagi pegawai.
2. Insentif menunjukkan pengaruh yang kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja jika dibandingkan dengan pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai *retail banking* melalui motivasi. Bagi sebagian besar responden insentif yang diberikan oleh perusahaan tidak berpengaruh secara langsung dalam mencapai kinerja yang di

harapkan perusahaan. Namun berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan media motivasi. Hal ini menegaskan bahwa motivasi berperan sebagai *intervening* yang menghubungkan perbaikan sistem insentif yang ada dengan kinerja.

3. Motivasi kerja pada pegawai divisi *retail banking* berpengaruh cukup besar secara signifikan terhadap kinerja dan indikator yang memiliki kontribusi paling besar adalah kebutuhan kemajuan (*growth*).

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty T, Ferdinand A. 2006. Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Arep I, Tanjung H. 2003. Manajemen Motivasi. Gramedia Jakarta.
- Bangun W. 2008. Budaya organisasi dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen*. 8(1): 38-49.
- Bank XYZ. Annual Report. 2013. Bank XYZ. Jakarta
- Devi E.K.D. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (studi pada karyawan outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). [Tesis] Sekolah Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Engko C. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 10(1): 1-12.
- Grahayhuda GR, Musadieg MAL, Mukzam MD. 2014. Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1): 1-7.
- Indrawati AD. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Den Pasar. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2): 135-142.
- Indudewi D, Nafasati F. 2012. Pengaruh Insentif, Desentralisasi, Ukuran Kinerja dan Kejelasan Sasaran Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Fakultas-Fakultas Di Lingkungan Universitas Semarang). *Jurnal Dinamika Sosbud*, 14: 53-62.
- Mathis RL, Jackson JH. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Angelica D, penerjemah; Wuriarti P, editor. Salemba Empat. Terjemahan dari: Human Resource Management. Ed ke-10. Jakarta.
- Mashariono, Oetomo H.W. 2003. Analisis Nilai Pelanggan yang Mempengaruhi Loyalitas (Studi Kasus pada Bank KBPR Jetis Ponorogo). *Ekuitas*, 10(2): 263-282.
- Murti H, Srimulyani VA. 2013, Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JRMA)*, 1(1): 10-17.
- Nur I, 2007. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT Petrokimia Gresik. [Tesis]. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya.
- Nugraha G, Astuti ES, Hakam MS. 2013. Pengaruh Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial Terhadap Motivasi dan Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Negara Indonesia Persero Tbk. Kantor Cabang Utama Madura). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6(2): 1-8.
- Rachmawati K. 2011. Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Kompensasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PG. Soedhono Ngawi. *Jurnal Media Soerjo*, 8(1): 1-15.
- Sinara. 2009. Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang). [Tesis] Sekolah Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Sudarma K.2012. Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1): 76-83.
- Widodo PB. 2006. Reliabilitas dan Validitas Konstruk Skala Konsep Diri Untuk Mahasiswa Indonesia. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, 3(1): 1-9.
- Widyasakti, Perdana. 2007. Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi (Studi pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Malang) [Tesis]. Sekolah Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Wijayanto SH. 2008. Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8. Graha Ilmu, Yogyakarta.