

PENGARUH JENIS INSENTIF DAN PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Oleh:

Pradayaningrum Pintoko Rukmi

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh jenis insentif dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis ini menggunakan variabel independen insentif keuangan, insentif nonkeuangan, dan gaya kepemimpinan transformasional dan variabel dependen kinerja karyawan bank. Sampel penelitian ini adalah karyawan bank bagian kepala unit. Dalam penelitian ini, sampel berjumlah 40 responden yang dipilih menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner disebarikan ke karyawan bank sebanyak 40 kuesioner. Metode statistik menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda, dengan pengujian hipotesis uji statistik t. Alat analisis yang digunakan adalah kuisisioner dengan penilaian menggunakan skala likert satu sampai lima. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan menggunakan software IBM Statistik SPSS 19.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa ketiga variabel independen berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan. Namun berdasarkan pada pengujian secara parsial, diperoleh hasil bahwa insentif Keuangan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bank, Insentif Keuangan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bank, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bank.

Kata kunci : Jenis Insentif, Insentif Keuangan, Insentif Nonkeuangan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Lembaga-lembaga keuangan khususnya perbankan telah lama berperan penting dalam kegiatan perekonomian negara (Sukarno dan Syaichu, 2006). Menurut UU Nomor 10 tahun 1998 tentang Perbankan, perbankan adalah segala sesuatu yang terkait dengan kelembagaan, kegiatan usaha, dan cara serta proses pelaksanaan kegiatan usaha.

Perbankan yang juga berfungsi sebagai lembaga perantara keuangan (*financial intermediary institution*) membuat keberadaan perbankan sangat penting adanya dalam sistem perekonomian modern (Sukarno dan Syaichu, 2006). Sebagai lembaga intermediasi, perbankan harus senantiasa memiliki kinerja yang baik. Dengan kinerja yang baik, bank akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat terkait fungsinya sebagai *agent of trust* (Sukarno dan Syaichu, 2006).

Kinerja yang baik bagi perbankan tentunya harus didukung dengan optimalisasi kinerja karyawan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari para pemimpin (Septyan, dkk 2017). Menurut Candrawati, dkk (2013), agar tujuan organisasi dapat tercapai, diperlukan adanya dorongan atau rangsangan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal. Berbagai upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan yang diantaranya adalah melalui pemberian insentif dan motivasi (Anggriawan, dkk 2015) dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional (Tucunan, dkk 2014) pada karyawan.

Menurut Zaputri, dkk (2013), insentif merupakan dorongan bagi seseorang agar bekerja dengan baik untuk mencapai tingkatan kinerja yang lebih tinggi. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa insentif memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan (Anggriawan, dkk 2015). Menurut Kusuma (2015), insentif merupakan pemberian perusahaan sebagai apresiasi atas pencapaian prestasi kerja karyawan.

Wibowo (2015) menggolongkan insentif kedalam dua bagian, yaitu insentif keuangan (*financial incentive*) dan insentif nonkeuangan (*nonfinancial incentive*). Insentif keuangan merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan

yang diwujudkan dalam bentuk bonus, komisi, jaminan sosial, atau tunjangan-tunjangan yang dapat dinilai dengan uang. Sedangkan insentif nonfinansial diberikan kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk piagam penghargaan, pujian, gelar, ataupun promosi berupa kenaikan pangkat atau jabatan (Wibowo, 2015). Beberapa perusahaan juga memberikan tanda jasa sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan yang telah mengabdikan pada perusahaan dalam waktu yang lama. Kompensasi insentif, baik keuangan ataupun nonkeuangan akan mendorong karyawan untuk berkerja lebih baik (Wibowo, 2015). Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (Mustafa, 2012). Sistem insentif diharapkan bisa meningkatkan standar kehidupan, semangat dan motivasi karyawan, sehingga dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih giat.

Agar pelaksanaan kebijakan insentif dapat berfungsi dengan semestinya, diperlukan adanya faktor lain yang mendukung upaya peningkatan kinerja karyawan. Faktor tersebut adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan (Siswanto dan Hamid, 2017). Menurut Tucunan, dkk (2014), kepemimpinan merupakan proses aktivitas mulai dari proses perencanaan (*planning*) sampai pengawasan (*supervision*). Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mewujudkan cita-cita perusahaan dengan memperhatikan keterampilan, sikap, dan sifat karyawan (Pradana, dkk 2013). Pradana, dkk (2013) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan SDM secara optimal dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan (Pradana, dkk 2013). Meski demikian, model kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif (Rani, 2015). Melalui penyelarasan visi dan tujuan individu dan perusahaan, seorang pemimpin transformasional senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin transformasional juga mampu memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan (Italiani, 2013). Pemimpin transformasional membuat para pengikutnya lebih menyadari akan arti pentingnya nilai dari pekerjaan.

Peneliti memilih Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai lokasi penelitian karena Yogyakarta lekat sekali dengan budaya Jawa. Karakter masyarakatnya yang kental dengan hukum adat membuat orang Jawa khususnya masyarakat Yogyakarta dikenal memiliki sopan santun yang tinggi dan karakter *ewuh pakewuh* yang kuat. *Ewuh pekewuh* atau sungkan adalah bentuk perasaan ketidakenakan yang hampir menyerupai rasa sungkan, dengan adanya rasa tersebut maka seseorang akan merasa khawatir jika perilaku atau ucapannya akan menyinggung atau membuat seseorang akan menjadi tersinggung (Tobing, 2010). Jika dilakukan dalam batasan wajar, sikap ini akan meningkatkan ukuwah antar individu dalam organisasi. Namun, di satu sisi, seseorang tinggal di lingkungan yang lekat dengan budaya *ewuh pakewuh* atau sungkan cenderung sulit menegur seseorang apabila melakukan kesalahan atau sulit menerima kritik apabila melakukan kesalahan (Tobing, 2010). Oleh sebab itu, karena karakter yang unik dari orang Jawa, peneliti ingin melakukan penelitian pada

pemimpin yang tinggal dan berdomisili di lingkungan yang erat dengan budaya Jawa.

Penelitian ini merupakan pengembangan dan gabungan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Suseno, dkk (2014), Wibowo (2015), dan Candrawati, dkk (2013) yang meneliti pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan, dan penelitian Adinata (2015), Septyan, dkk (2017), dan Tucunan, dkk (2015) yang meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Teori Dua Faktor (Two Factors Theory/Herzberg Theory)

Teori dua faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori dua faktor menjelaskan tentang bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja. Menurut Herzberg, orang dalam bekerja dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan yaitu *maintenance factor/hygiene factor* (faktor ekstrinsik) dan *motivation factor* (faktor intrinsik) (Hasibuan, 1996).

Hygiene factor merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia untuk mencapai ketentraman badaniah yang diantaranya antara lain gaji, kondisi kerja, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dan rumah dinas, serta tunjangan lain. Sedangkan *Motivation factor* erat kaitannya dengan kebutuhan psikologis seseorang. Faktor motivasi ini mencakup penghargaan terhadap karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, seperti ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai, kursi yang empuk, dan sebagainya.

Teori Gaya Kepemimpinan

Robbins (2006) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sebuah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi kelompok individu, agar tercapai sasaran kelompok. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama secara produktif, demi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi

Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Teori kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader* dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara individu (Monica, 1998). Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Dalam teori ini dijelaskan bahwa seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, namun pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya.

Teori Insentif

Hasibuan (2001) mendefinisikan insentif sebagai tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi rata-rata. Insentif ini yaitu alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian

kompensasi. Sedangkan menurut Panggabean (2004) tujuan insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.

Penurunan Hipotesis

1. Insentif Keuangan terhadap Kinerja Karyawan

Insentif keuangan adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan yang memiliki tingkat produksi yang melampaui standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2001). Studi pada penelitian-penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa pemberian insentif keuangan merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suseno, dkk (2014) menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Jember. Sejalan dengan penelitian Wibowo (2015), insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil analisis pada penelitian Candrawati, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa variabel insentif materiil memiliki pengaruh nyata atau positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Insentif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2. Insentif Nonkeuangan terhadap Kinerja Karyawan

Insentif nonkeuangan merupakan insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang, namun diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja seseorang dan hal-hal yang dapat membangkitkan semangat dan produktivitas kerja. Insentif nonkeuangan dapat berupa pemberian gelar, tanda jasa, piagam

penghargaan, pemberian pujian, kenaikan pangkat atau jabatan, pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan, dan sebagainya (Wibowo, 2015).

Suseno, dkk (2014) meneliti pengaruh kompensasi nonkeuangan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi nonkeuangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wibowo (2015) menunjukkan bahwa insentif nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif nonfinansial, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Hal ini diperkuat pula dengan penelitian Candrawati, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa pada hasil analisis, variabel insentif nonmateriil mempunyai pengaruh positif atau nyata terhadap kinerja karyawan.

H₂: Insentif Nonkeuangan berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menyatukan visi dan mentransformasikan kedalam wujud nyata, mampu meningkatkan minat dan komitmen kerja karyawan, dan mampu memberikan motivasi kepada bawahan, sehingga mereka memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi. Ketika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, hal itu akan berdampak pada peningkatan produktivitas.

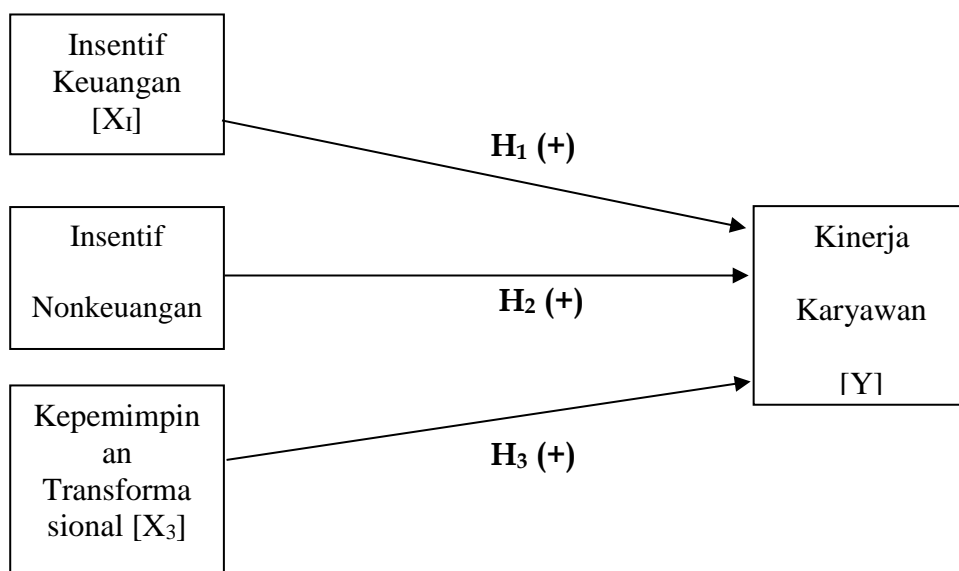
Adinata (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Ini didukung dengan hasil penelitian Tucunan, dkk (2015), semakin kuat

kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin baik. Selain itu, penelitian Septyan, dkk (2017) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Model penelitian

Model penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah:



Bagan 2.1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Sugiyono (2014) mendefinisikan objek penelitian sebagai sebuah atribut, sifat, atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek pada penelitian ini adalah implementasi kebijakan pemberian insentif dan praktik

gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan unit bank konvensional yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Jenis Data

Menurut Kuncoro (2013) dalam pengertian bisnis, data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Berdasarkan sifatnya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kuantitatif adalah data yang dapat diinput ke dalam skala pengukuran statistik. Fakta dan fenomena dalam data ini tidak dinyatakan dalam bahasa alami, melainkan dalam numerik.

Data kualitatif merupakan data yang tidak menggunakan angka, penelitian datanya bersifat seni (kurang terpolah), dan data yang dihasilkan dari penelitian ini mengarah pada interpretasi data yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2014). Berdasarkan cara memperolehnya, data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber data melalui observasi yang dilakukan secara langsung (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini, peneliti memperoleh data penelitian melalui kuisioner.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2010). Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu *purposive sampling*. Sugiyono (2014) mendefinisikan *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pada kriteria atau pertimbangan tertentu pada responden yang akan dijadikan sampel. Alasan peneliti menggunakan metode *purposive sampling* adalah peneliti membutuhkan persyaratan tertentu bagi

karyawan bank yang akan dijadikan sampel. Persyaratan tersebut adalah karyawan bank yang menjabat sebagai kepala unit bank, atau bagian marketing atau yang pernah menduduki jabatan tersebut, yang mendapatkan tekanan dari atasan untuk selalu meningkatkan target operasional perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampel karyawan bagian kepala unit dan bagian marketing di bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode survei dengan menggunakan alat kuisioner. Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan beberapa pertanyaan untuk dijawab oleh responden (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini, peneliti membagi kuisioner secara tidak langsung. Kuisioner dibagi ke dalam dua bagian. Bagian pertama adalah identitas responden, dan bagian kedua adalah pertanyaan tertutup, yang artinya jawaban pertanyaan yang diberikan kepada responden sesuai dengan skala likert. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki interval 1-5 (Sangat Tidak Setuju sampai dengan Setuju).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Tabel 4.1
Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21-30 tahun	14	35%
31-40 tahun	12	30%
41-50 tahun	13	32,5%
51-60 tahun	1	2,5%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia, didominasi oleh responden dengan rentang usia 21-30 tahun (29%) dan 31-41 tahun (13%).

Tabel 4.2
Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
1-10 tahun	23	57,5%
11-20 tahun	3	7,5%
21-30 tahun	13	32,5
>30 tahun	1	2,5
Total	40	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, sebagian besar karyawan yang menjadi sampel masuk kategori 1-10 tahun kerja yaitu sebanyak 49 responden (51%).

Tabel 4.3
Karakteristik Responden berdasarkan Instansi

Instansi	Frekuensi	Prosentase
BCA	9	22,5%
BNI	12	30%
BRI	12	30 %
MANDIRI	7	17,5 %
Total	40	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan instansi, sebagian karyawan yang menjadi sampel dari yang terbanyak terdiri dari karyawan Bank BNI (30 %) dan BRI (30 %), karyawan Bank BCA (22,5 %), karyawan dan Bank Mandiri (17,5%),

Tabel 4.4
Karakteristik Responden berdasarkan Wilayah

Instansi	Frekuensi	Prosentase
Bantul	16	40 %
Sleman	7	1,5 %
Yogya	17	42,5 %
Total	40	100 %

Berdasarkan tabel diatas, penelitian dilakukan di tiga area, yaitu Kabupaten Bantul dengan komposisi responden sebesar 40%, Kabupaten Sleman 1,5%, dan Kota Yogyakarta 42,5%.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	30	75%
Perempuan	10	25 %
Total	45	100 %

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa responde karyawan bank didominasi oleh laki-laki (sebesar 75%), dan sisanya merupakan responden perempuan, yaitu sebesar 25%.

Tabel 4.6
Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Jabatan	Frekuensi	Prosentase
Asisten Manager Based Marketing	5	12,5 %
Kepala Unit Marketing	9	22,5 %
Total	45	100 %

Berdasarkan tabel di atas, sampel penelitian ini adalah bagian marketing (65%), kepala unit (22,5%), dan asisten manager (12,5%).

1. Uji Statistik Deskriptif

Tabel 4.7
Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Total IK	40	24	40	1206	30,15	3,490
Total INK	40	28	44	1470	36,75	3,380
Total KT	40	117	208	6569	164,23	17,984
Total KK	40	46	82	2429	60,73	6,614
Valid N (listwise)	40					

Berdasarkan pada tabel diatas, didapatkan beberapa karakteristik data yaitu banyaknya data yang diolah berjumlah 40. Nilai minimum dari skor total insentif keuangan adalah 24, sedangkan skor maksimumnya berjumlah 40. Serta besarnya total insentif keuangan rata-rata adalah 30,15. Nilai minimum dari skor total insentif nonkeuangan adalah 28, sedangkan skor maksimumnya berjumlah 44. Serta besarnya total insentif keuangan rata-rata adalah 36,75.

Nilai minimum dari skor total kepemimpinan transformasional adalah 117, sedangkan skor maksimumnya berjumlah 208. Serta besarnya total insentif keuangan rata-rata adalah 164,23. Nilai minimum dari skor total kinerja karyawan bank adalah 46, sedangkan skor maksimumnya berjumlah 82. Serta besarnya total insentif keuangan rata-rata adalah 60,73.

Uji Kualitas Instrumen dan Data

1. Uji Validitas

Hasil yang diperoleh dari pengujian kualitas instrumen uji validitas SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas Variabel Insentif Keuangan (IK)

Item	R-total	Keterangan
IK 1	0,596	Valid
IK 2	0,606	Valid
IK 3	0,571	Valid
IK 4	0,662	Valid
IK 5	0,804	Valid
IK 6	0,728	Valid
IK 7	0,758	Valid
IK 8	0,609	Valid

Berdasarkan uji validitas di atas seluruh item dikatakan valid (skor total $\geq 0,25$).

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Insentif Nonkeuangan (INK)

Item	R-total	Keterangan
INK 1	0,448	Valid
INK 2	0,570	Valid
INK 3	0,612	Valid
INK 4	0,719	Valid
INK 5	0,496	Valid
INK 6	0,675	Valid
INK 7	0,540	Valid
INK 8	0,645	Valid
INK 9	0,320	Valid
INK 10	0,416	Valid

Berdasarkan pada keterangan tiap-tiap tabel uji validitas variabel di atas seluruh item memiliki skor total $\geq 0,25$, sehingga seluruh item dikatakan valid.

Tabel 4.10
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (KT)

Item	R-total	Ket.	Item	R-total	Ket.
KT 1	0,735	Valid	KT 21	0,408	Valid
KT 2	0,361	Valid	KT 22	0,849	Valid
KT 3	0,691	Valid	KT 23	0,743	Valid
KT 4	0,736	Valid	KT 24	0,782	Valid
KT 5	0,619	Valid	KT 25	0,668	Valid
KT 6	0,348	Valid	KT 26	0,771	Valid
KT 7	0,716	Valid	KT 27	0,824	Valid
KT 8	0,778	Valid	KT 28	0,679	Valid
KT 9	0,775	Valid	KT 29	0,657	Valid
KT 10	0,712	Valid	KT 30	0,726	Valid
KT 11	0,807	Valid	KT 31	0,793	Valid
KT 12	0,823	Valid	KT 32	0,740	Valid
KT 13	0,526	Valid	KT 33	0,367	Valid
KT 14	0,815	Valid	KT 34	0,742	Valid
KT 15	0,793	Valid	KT 35	0,719	Valid
KT 16	0,732	Valid	KT 36	0,753	Valid
KT 17	0,840	Valid	KT 37	0,679	Valid
KT 18	0,843	Valid	KT 38	0,625	Valid
KT 19	0,490	Valid	KT 39	0,533	Valid
KT 20	0,748	Valid	KT 40	0,666	Valid
			KT 41	0,735	Valid
			KT 42	0,483	Valid
			KT 43	0,263	Valid

Berdasarkan pada keterangan tiap-tiap tabel uji validitas variabel di atas maka seluruh item pembentuk variabel memiliki korelasi (r) dengan skor total $\geq 0,25$. Karena seluruh item memiliki skor total $\geq 0,25$ maka seluruh item dikatakan valid.

Tabel 4.11
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Item	R-total	Keterangan
KK 1	0,573	Valid
KK 2	0,542	Valid
KK 3	0,667	Valid
KK 4	0,477	Valid
KK 5	0,702	Valid
KK 6	0,631	Valid
KK 7	0,760	Valid
KK 8	0,575	Valid
KK 9	0,797	Valid
KK 10	0,756	Valid
KK 11	0,653	Valid
KK 12	0,789	Valid
KK 13	0,844	Valid
KK 14	0,850	Valid
KK 15	0,818	Valid

Berdasarkan pada keterangan tiap-tiap tabel uji validitas variabel di atas maka seluruh item pembentuk variabel memiliki korelasi (r) dengan skor total $\geq 0,25$, sehingga seluruh item dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.12
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Insentif Keuangan	0,812	Reliabel
Insentif Nonkeuangan	0,745	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,977	Reliabel
Kinerja Karyawan Bank	0,897	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* $> 0,7$ yang artinya reliabilitas tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.13
Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	40
Normal Parameters :	
Mean	,0000000
Standard Deviation	5,64396628
Most Extreme Deverences :	
Absolute	,203
Positive	,203
Negative	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z	1,284
Asymp. Sig. (2-tailed)	,074

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui nilai *asympt.sig* sebesar 0,074 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat ada tidaknya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi linear berganda (Nadzaruddin dan Basuki, 2017). Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas, dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* (α) di tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.14
Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	25,96	11,92		
	Total_IK	0,42	0,290	0,87	1,155
	Total_INK	-0,1	0,329	0,72	1,396
	Total_KT	0,157	0,063	0,68	1,471

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* >0,01 atau nilai VIF seluruhnya <10 sehingga dapat diasumsikan pada model tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Hasil uji Heteroskedastitas dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.15
Uji Heteroskedastisitas
Correlations

			Unstandar di zed Residual
Spearman's rho	Total IK	Correlation Coefficient	-0,013
		Sig. (2-tailed)	0,936
		N	40
	Total INK	Correlation Coefficient	0,096
		Sig. (2-tailed)	0,556
		N	40
	Total KT	Correlation Coefficient	-0,077
		Sig. (2-tailed)	0,637
		N	40
	Unstand ardized Residua l	Correlation Coefficient	1
		Sig. (2-tailed)	
		N	40

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai probabilitas >5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heteroskedastitas.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hubungan insentif keuangan, insentif nonkeuangan, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bank digunakan analisis regresi linier berganda. Dalam model analisis regresi linier berganda akan diuji secara simultan (uji F) maupun secara parsial (uji t). Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan dapat dilihat di tabel berikut:

1. Uji F

Tabel 4.16
Uji F
ANOVA(b)

Model		Df	F	Sig.
1	Regression	3	4,479	0,009 (a)
	Residual	36		

Pada tabel anova nilai sig. tertera sebesar 0,009 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Insentif Keuangan, Insentif Nonkeuangan, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja Karyawan.

2. Uji-t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial (Nadzaruddin dan Basuki, 2017) yang ditunjukkan oleh tabel dibawah ini.

Tabel 4.17
Uji-t
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,955	11,924		2,177	0,036
	Total_IK	0,42	0,29	0,221	1,448	0,156
	Total_INK	-0,101	0,329	-0,052	-	0,760
	Total_KT	0,157	0,063	0,428	2,48	0,018

Pada Tabel 4.17 terdapat nilai Sig. sebesar 0,156 > 0,05. Hal ini berarti bahwa Variabel Independen tidak berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Dependen. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa Insentif Keuangan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank.

Pada Tabel 4.17 terdapat nilai Sig. sebesar $0,760 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa Variabel Independen tidak berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Dependen. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa Insentif Nonkeuangan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank.

Pada Tabel 4.17 terdapat nilai Sig. sebesar $0,018 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa Variabel Independen berpengaruh terhadap Variabel Dependen. Selain itu, nilai koefisien beta pada Unstandardized Coefficients dan Standardized Coefficients juga menunjukkan arah yang positif. Sehingga, Hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank diterima. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank.

3. Uji R Square (R^2)

Tabel 4.18
Uji R Square
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
1	0,521 (a)	0,272	0,211	5,874	2,036

Besar pengaruh Insentif Keuangan, Insentif Nonkeuangan, Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,272. Artinya, 27,2% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Insentif Keuangan, Insentif Nonkeuangan, Gaya Kepemimpinan Transformasional. Persentase ini dapat

bertambah seiring bertambahnya variabel independen yang digunakan pada penelitian.

SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan antara lain:

1. Insentif keuangan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Insentif nonkeuangan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat saran yang diberikan oleh peneliti diantaranya :

1. Bagi Bank di Daerah Istimewa Yogyakarta

Hasil penelitian ini bisa menjadi pertimbangan perihal kinerja karyawan yang dapat ditimbulkan dari insentif keuangan, insentif nonkeuangan, dan gaya kepemimpinan transformasional demi mempertahankan karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai bahan rujukan, pertimbangan, atau bahan referensi dalam penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama yaitu mencari pengaruh lain terhadap kinerja karyawan bank.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel bebas saja yaitu insentif keuangan, insentif nonkeuangan, dan gaya kepemimpinan transformasional. Sementara itu, masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan bank di DIY misal faktor pelatihan karyawan dan stres kerja. Selain itu, masih terdapat kemungkinan bahwa variabel independen pada penelitian ini dapat memengaruhi hal lain selain kinerja karyawan, misalnya seperti motivasi atau semangat kerja karyawan.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di empat bank besar di DIY, yaitu Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI, dan Bank BPD, alangkah lebih baik apabila sampel juga diambil dari lebih banyak bank, dan juga melibatkan bank swasta dan bank syariah, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, U. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS Tamzis Bandung. *Jurnal ,Ekonomi, Bisnis, Dan Entrepreneurship*, Vol. 9 No. 2, 136-157.
- Anggriawan, K. H., Hamid, D., dan Mukzam, M. D. (2015). Pengaruh Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 28, No. 1, 50-55.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bass, B., dan Avolio, B. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership For Individual, Team, and Organizational Development. *Research In Organizational Change and Development*, Vol. 4, 231-272.
- Candrawati, D. D., Al-Musadieq, M., dan Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Duta Catering - CV Darma Utama Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 1, No. 2, 150-157.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14 (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Erbaşı, A., dan Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, Vol. 5 No. 10, 145.
- Frinaldi, A., dan Ali Embi, M. (2014). Budaya Kerja Ewuh Pakewuh di Kalangan Pegawai Negeri Sipil Etnik Jawa (Studi Pada Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatera Barat). *Humanus*, Vol. 8 No. 1, 68-75.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1996). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. (2000). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma*, Jakarta: Erlangga.
- Husen, C., Kaluge, D., dan Pratama, Y. P. (2015). Kajian Nilai-Nilai Pancasila di Sektor Perbankan: Peningkatan Peran Perbankan dalam Pemerataan Sebagai Wujud dari Keadilan Sosial di Perekonomian Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Pembangunan*, Vol. 15, No. 2, 2-23.
- Italiani, F. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (Persero) Tbk. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 6, 11-18.
- Katidjan, P., Pawirosumarto, S., dan Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 7, 429-446.
- Kuncoro, dan Mudrajad. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi (edisi 4)*. Jakarta: PT Erlangga.
- Kusuma, H. Y., Susilo, H., dan Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan Hotel Grand Pujon View Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 23, 1-7.
- Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Monica, E.L. (1998). *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Pendekatan Berdasarkan Pengalaman*. Jakarta: EGC.
- Mustafa, I. G. (2012). Studi tentang Pemberian Insentif dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Paradigma*, Vol. 1, 373-388.
- Mustafa, I. G. (2012). Studi tentang Pemberian Insentif dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Paradigma*, Vol. 1, No. 3, 373-388.
- Nazaruddin, I., dan Basuki, A. (2017). *Analisis Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: Danisa Media.
- Pradana, M., Sunuharyo, B., dan Hamid, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada

- Karyawan Tetap PT Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 4 No. 1, 1-11.
- Rahayu, B. (N.D.). Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 1-22.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Sarwoto. 2001. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, cetakan ke-16. Jakarta: Ghalia.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. 2010. Edisi 5, *Research Method For Business: A Skill Building Approach (5th edition)*. United Kingdom: John Wiley dan Sons Ltd.
- Septyan, F. B., Al Musadieq, M., dan Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Pada Karyawan Cv. Jade Indoprata Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 53, 81-88.
- Siswanto, R. D., dan Hamid, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi *Human Resources Management Compensation And Benefits* PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 42 No.1, 189-198.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.:
- Sukarno, K. W., dan Syaichu, M. (2006). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bank Umum di Indonesia. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 3, No. 2, 46-58.
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diurna"*, Vol. 3, 1-20.
- Tobing, D. H. 2010. *Asertivitas Perokok Pasif Dalam Budaya Ewuh Pakewuh*. Thesis. Yogyakarta: Program Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Tucunan, R. J., Supartha, W. G., dan Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9, 533-550.
- Wibowo, J. (2015). Pengaruh Insentif Finansial dan Nonfinansial terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Riset Empiris pada Karyawan BRI Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta). *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, Vol. 6, 159-183.
- Zaputri, A. R., Rahardjo, K., dan Utami, H. (2013). Pengaruh Insentif Material dan Nonmaterial terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT Temprina Media Grafika Di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 2 No.2, 1-8.