

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

*THE INFLUENCE OF TYPES OF INCENTIVES AND THE APPLICATION
OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON THE
PERFORMANCE OF BANK EMPLOYEES IN SPECIAL REGION OF
YOGYAKARTA*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Lembaga-lembaga keuangan khususnya perbankan telah lama berperan penting dalam kegiatan perekonomian negara (Sukarno dan Syaichu, 2006). Perbankan merupakan pelaksana dari kebijakan moneter yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Oleh karena itu perbankan menjadi lembaga yang berperan penting dalam perekonomian (Husen dkk, 2015).

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. Sedangkan bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kembali ke masyarakat dalam bentuk pinjaman/kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Sedangkan menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 31, bank merupakan lembaga yang berperan sebagai vasilitator keuangan antara pihak-pihak yang memerlukan dana dan pihak-

pihak yang memiliki kelebihan dana. Selain itu, bank juga berfungsi sebagai lembaga untuk memperlancar lalu lintas pembayaran.

Pada penelitian ini, peneliti memilih karyawan perbankan yang akan dijadikan sampel penelitian. Perbankan tidak hanya berorientasi pada keuntungan. 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). Sehingga dapat dikatakan bahwa bank merupakan inti dari sistem keuangan negara.

Kinerja yang baik bagi perbankan tentunya harus didukung dengan optimalisasi kinerja karyawan. Anggriawan, dkk (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan dan pada jangka waktu yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Tucunan, dkk (2014), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil akhir dari proses pekerjaan. Pelaksanaan tugas/pekerjaan merupakan kegiatan mengubah atau memproses atau masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang nantinya akan memberi nilai tambah bagi produk atau hasil kerja.

Sebelum diberikan tugas, karyawan biasanya diberikan standar hasil kerja seperti target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan di awal

dan telah disepakati bersama (Anggriawan, dkk 2015). Oleh karena itu, setiap karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi atau kemampuan dalam pelaksanaan tugas atau tanggung jawabnya (Tucunan, dkk 2014).

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari para pemimpin (Septyan, dkk 2017). Peningkatan kinerja karyawan berfungsi untuk meningkatkan produktivitas kerja, sehingga pelaksanaan kinerja dapat berjalan selaras dengan tujuan perusahaan. 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. Insentif merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan kinerja.

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. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan pekerja. Insentif yang

diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dilakukan sebagai alat motivasi dan dorongan agar karyawan selalu bekerja dengan giat (Kusuma, dkk 2015).

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. Sedangkan gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong karyawan untuk menumbuhkan sikap positif pada pekerjaan dan organisasi, serta mudah beradaptasi dalam segala situasi (Pradana, dkk 2013). Hal inilah mengapa gaya kepemimpinan juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Tampi (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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. Pemimpin juga menganjurkan bawahannya untuk selalu mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi (Pradana, dkk 2013).

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. Diasumsikan pula kalangan pemimpin yang berasal dari etnik Jawa masih dominan menggunakan budaya kerja etniknya diantaranya budaya kerja *ewuh pakewuh* (Frinaldi dan Embi, 2014).

Sejauh ini, belum ditemukan penelitian yang secara langsung meneliti tentang pengaruh pe.....n insentif dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. 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.

Hasil penelitian 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. Sejalan dengan hal itu, berdasarkan hasil analisis pada penelitian Candrawati, dkk (2013), variabel insentif materiil dan insentif nonmateriil memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif dapat digunakan untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih giat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sedangkan hasil penelitian Adinata (2015), disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KJKS BMT Tamzis Bandung. Selain itu, penelitian Septyan, dkk (2017) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini didukung dengan hasil penelitian Tucunan, dkk (2015), semakin kuat kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin baik, sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut, peneliti melihat adanya hasil yang positif

dalam peningkatan kinerja karyawan, yaitu melalui pemberian insentif dan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

Peneliti menemukan celah pada penelitian Adinata (2015) yaitu pengaruh yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan sangat kecil, yaitu hanya sebesar 7,5%. Variabel lain yang berpengaruh adalah motivasi (9,3%) dan budaya organisasi (15,4%), serta sisanya adalah faktor lain yang tidak diteliti (Adinata, 2015). Pada penelitian ini, peneliti menambahkan variabel *insentif* dan akan menguji kembali bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional apabila diiringi dengan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan bank. Akankah memiliki pengaruh yang lebih besar atau tidak.

Berdasarkan latar belakang dan uraian yang telah disampaikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pemberian Insentif dan Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank di Daerah Istimewa Yogyakarta”**.

B. Batasan Masalah Penelitian

Agar penelitian ini mudah untuk dianalisa dan lebih tersruktur maka penelitian ini memiliki batasan penelitian. Penelitian dilakukan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menguji mengenai kebijakan pemberian insentif dan implementasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan bank konvensional bagian kepala unit (Kaunit) dan marketing di Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Rumusan Masalah Penelitian

- a. Apakah pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Apakah penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan.
- b. Menganalisis pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Menguji kebenaran teori dua faktor dengan pegimplementasian faktor higienne dan faktor motivasi pada karyawan

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang didapatkan yaitu;

- a. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan terhadap organisasi/instansi terkait khususnya di dunia perbankan untuk mensosialisasikan mengenai upaya peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif pada karyawan. Hal ini diharapkan mampu memaksimalkan efektivitas kinerja pelayanan ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang. Kinerja yang baik berdampak pada peningkatan nilai dan profitabilitas perusahaan. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan di daerah dengan budaya Jawa yang erat (*ewuh pakewuh*), melalui penelitian ini, kita bisa mengetahui apakah ketiga variabel independen secara efektif dapat diimplementasikan pada karyawan dan mampu meningkatkan kinerjanya, khususnya pada karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Secara Teori

Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam bidang akuntansi keperilakuan, yaitu penerapan kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif dalam organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan. Bagi para peneliti/akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.