

**PENGARUH SISTEM INSENTIF DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA *ACCOUNT OFFICER*
*BNI CONSUMER AND RETAIL LOAN CENTER***

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Menempuh
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh :

DIAN NURLIASARI

2014 611 065

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
S U R A B A Y A
2 0 1 7**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Bank Negara Indonesia Persero Tbk (BNI) merupakan salah satu bank Pemerintah yang konsisten dalam melakukan pembiayaan KPR sejak tahun 2005. Beberapa penawaran KPR yang menarik seperti suku bunga yang kompetitif, peruntukkan kredit untuk berbagai fasilitas, DP (*down payment*) mulai 10%, jangka waktu kredit hingga 20 tahun, program *instant approval* untuk *selected developer*, dan sebagainya telah dilakukan oleh BNI namun hal tersebut tidak mendorong peningkatan pertumbuhan KPR secara signifikan dari tahun ke tahun. Jika di tahun 2010 kredit konsumen BNI mengalami pertumbuhan sebesar 46,3%, di tahun 2016 pertumbuhan kredit konsumen BNI mengalami penurunan drastis yakni hanya sekitar 14,4% dibandingkan dengan pencapaian target tahun sebelumnya.

Pesatnya persaingan antarbank dan kontribusi kinerja *Account Officer* (AO) kredit konsumen BNI yang tidak merata menjadi faktor penyebab pertumbuhan kredit BNI mengalami penurunan. Menurut Indrawati (2013 : 135) persaingan antar perbankan menyebabkan perbankan harus menempuh berbagai macam cara agar tetap eksis. Karena konsumen akan memilih produk barang atau jasa dari perusahaan yang dapat memberikan pelayanan terbaik kepadanya. Menurut Sudarma (2012 : 77) Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi merupakan tuntutan bagi setiap perusahaan agar mampu mencapai tujuan yang

ditetapkan. SDM merupakan faktor penentu dalam keberhasilan suatu perusahaan sehingga seringkali disebut sebagai *human capital*.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan upaya lebih untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila seorang karyawan termotivasi dalam bekerja, maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebaliknya jika seorang karyawan merasa demotivasi, maka ia akan cenderung bermalas-malasan dalam bekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki kaitan yang erat dengan kinerja dan produktivitas karyawan.

Motivasi kerja sendiri tidak dapat muncul dengan sendirinya, terdapat faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi timbulnya motivasi kerja. Jika faktor eksternal cenderung dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, faktor internal lebih kepada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Umar dalam Kusen (2006 : 2), salah satu cara yang dapat digunakan manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Melalui sistem kompensasi dengan jenis yang beragam, kinerja karyawan yang menurun atau kurang maksimal diharapkan dapat ditingkatkan sebagai motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu sistem kompensasi tersebut adalah berupa pemberian bonus atau insentif yang diberikan secara langsung kepada karyawan dengan jangka waktu harian, mingguan atau bulanan. Insentif diberikan dengan tujuan sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya kepada perusahaan

yang melebihi standar, dalam hal ini dapat berupa insentif materiil dan insentif non materiil. Sistem insentif merupakan mekanisme penting untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi tidak akan dapat berfungsi dengan efektif jika tidak memiliki sistem insentif yang baik. Pada dasarnya kebijakan sistem insentif yang telah dirancang harus dapat menciptakan motivasi bagi karyawan. Motivasi kerja sangatlah penting bagi karyawan, karena dengan motivasi kerja diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Karami *et al* (2013 : 3) pemberian insentif bukanlah satu-satunya faktor motivasional. Faktor lain yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah adanya program pelatihan yang intensif. Rivai (2009:219) menyatakan kebutuhan akan pelatihan kerja memiliki beberapa pengaruh terhadap karyawan salah satunya adalah peningkatan dan pengembangan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui program pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan karyawan dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang dimilikinya dengan begitu karyawan akan dapat menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik sesuai dengan standar kerja yang diterapkan oleh perusahaan sehingga terjadi peningkatan kinerja baik kinerja individu maupun kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh sistem insentif dan pelatihan yang dikaitkan dengan motivasi dan kinerja karyawan sudah pernah dilakukan. Hasil penelitian Karami, Dolatabadi, dan Rajaepour (2013) mengenai analisis efektivitas sistem manajemen *reward* terhadap kinerja karyawan dengan

menggunakan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi di Perusahaan Listrik Isfahan menunjukkan bahwa sistem manajemen *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan motivasi karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dengan adanya motivasi sebagai variabel mediasi, sistem manajemen *reward* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Supatmi, Nimran, dan Utami (2013) dari Universitas Brawijaya Malang pernah melakukan penelitian mengenai pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan di BPR Nusamba Wlingi. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa pelatihan dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, begitu pula dengan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Shahzadi *et al* (2014) juga pernah melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Begitu pula dengan *reward* intrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Sebaliknya pelatihan karyawan mempunyai hubungan negatif dengan motivasi kerja. Hal ini dikarenakan pelatihan yang diperoleh oleh guru di Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan dirasa kurang efektif karena tidak dapat diterapkan dalam proses belajar-mengajar.

Sedangkan penelitian Darmawan, Supartha, dan Rahyuda (2017) mengenai pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja di Prama Sanur Beach Bali menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu pula dengan pelatihan dan motivasi terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan Darmawan *et al* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan peran motivasi kerja sebagai mediator pada pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penelitian yang menjadi rujukan di atas menunjukkan adanya *research gap* mengenai hasil penelitian. Jika dalam penelitian Shahzadi *et al* dan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Karami *et al* menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan pengaruh pelatihan terhadap motivasi menunjukkan perbedaan pengaruh. Jika dalam penelitian Darmawan *et al* pelatihan terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, tidak demikian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi. Hasil penelitian Shahzadi menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan.

Adanya penurunan pertumbuhan kredit konsumen BNI yang sangat drastis dalam kurun waktu lima tahun terakhir dan *research gap* hasil penelitian sebelumnya mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengaruh sistem insentif dan pelatihan terhadap motivasi kerja dan

kinerja AO di BNI *Consumer and Retail Loan Center* dengan menguji keterkaitan antara efektivitas sistem insentif dan program pelatihan yang diterapkan di BNI *Consumer and Retail Loan Center* dan kinerja AO dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang diangkat dalam topik ini adalah :

1. Apakah sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*?
2. Apakah pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*?
3. Apakah motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*?
4. Apakah sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*?
5. Apakah pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*?
6. Apakah motivasi memediasi pengaruh sistem insentif dan pelatihan secara positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*?

1.3 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji pengaruh sistem insentif terhadap motivasi AO kredit konsumen *BNI Consumer and Retail Loan Center*.
2. Menguji pengaruh pelatihan terhadap motivasi AO kredit konsumen *BNI Consumer and Retail Loan Center*.
3. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja AO kredit konsumen *BNI Consumer and Retail Loan Center*.
4. Menguji pengaruh sistem insentif terhadap kinerja AO kredit konsumen *BNI Consumer and Retail Loan Center*.
5. Menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja AO kredit konsumen *BNI Consumer and Retail Loan Center*.
6. Menguji peran motivasi sebagai mediator dalam pengaruh sistem insentif dan pelatihan terhadap kinerja AO kredit konsumen *BNI Consumer and Retail Loan Center*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian dan penulisan tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis.
 - a. Bagi penulis.

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang teori dan praktek di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai

efektivitas sistem insentif, program pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai.

b. Bagi akademik.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan ilmu dan wawasan bagi masyarakat akademis, khususnya mengenai efektivitas sistem insentif, program pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai.

c. Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi *Human Capital Division* PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam merumuskan sistem insentif dan program pelatihan yang efektif guna meningkatkan motivasi dan kinerja *account officer* Divisi Kredit Konsumen.

2. Manfaat praktis.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai referensi bagi setiap pembaca atau peneliti lain yang berkepentingan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan efektivitas sistem insentif, program pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai.

1.5 Sistematika Penulisan Proposal

Penulisan tesis ini terbagi dalam lima bab di mana masing-masing bab saling berkaitan satu sama lain. Secara garis besar, kerangka pembahasan masing-masing bab dapat dideskripsikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang permasalahan yang dapat menunjang munculnya rumusan masalah dalam penelitian, tujuan penelitian yang ingin dicapai, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dijelaskan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dalam penelitian dengan menggunakan langkah-langkah yang sistematis. Dalam metode penelitian nantinya akan memuat rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas mengenai gambaran umum subjek dan objek penelitian. Deskripsi mengenai hasil penelitian, analisis model dan pembuktian

hipotesis serta pembahasan yang berhubungan dengan hasil penelitian secara terperinci.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan umum mengenai hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan juga diajukan saran-saran berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian dan keterbatasan penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN

BAB II

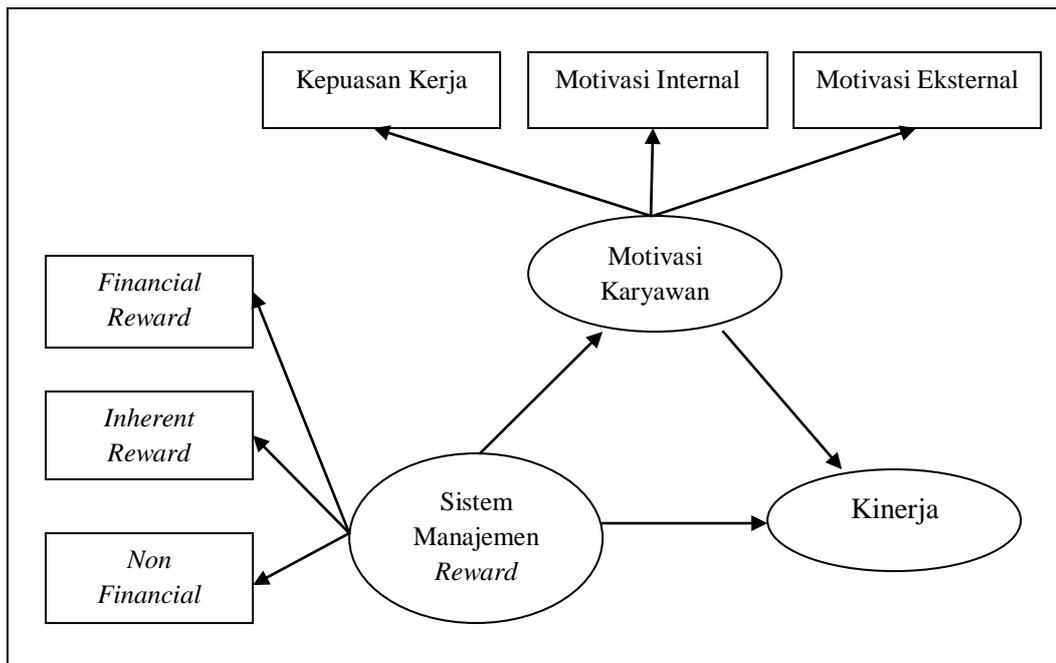
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis memaparkan empat penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti tentang pengaruh sistem insentif dan pelatihan terhadap kinerja *Account Officer (AO) BNI Consumer and Retail Loan Center*.

2.1.1. Penelitian Karami, Dolatabadi, Rajaeepour (2013)

Penelitian Karami et al (2013) yang berjudul “*Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study : Isfahan Regional Electric Company*” ini membahas tentang pengaruh efektivitas sistem manajemen *reward* terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi di Perusahaan Listrik Isfahan. Adapun responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 140 orang yang merupakan karyawan di Perusahaan Listrik Isfahan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS) analysis*. Kerangka konseptual dari penelitian ini digambarkan pada gambar 2.1 berikut.



Sumber : Karami, Dolatabadi, Rajaeepour (2013)

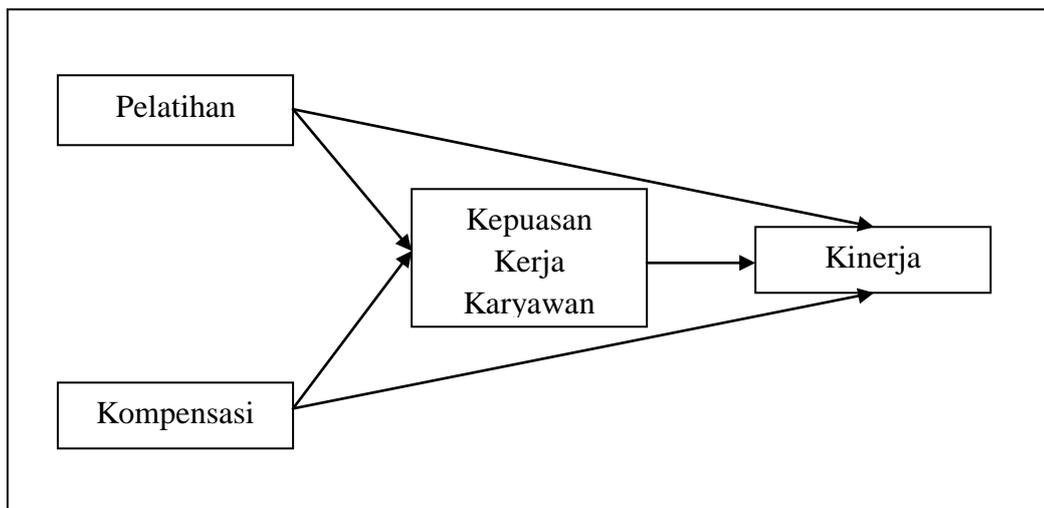
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian Karami, Dolatabadi dan Rajaeepour

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem manajemen *reward* memiliki efek positif dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan motivasi karyawan tidak memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain dengan adanya variabel motivasi sebagai variabel mediasi, sistem manajemen *reward* memiliki efek positif dan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.2. Penelitian Supatmi, Nimran, Utami (2013)

Supatmi *et al* di tahun 2013 melakukan penelitian yang diberi judul “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan

Kinerja Karyawan”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja, pengaruh pelatihan terhadap kinerja, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap kinerja, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BPR Nusamba Wlingi. Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 87 orang yang merupakan staf dan karyawan BPR Nusamba Wlingi. Adapun mengenai kerangka konseptual penelitian Supatmi dkk digambarkan oleh gambar 2.2 di bawah ini.



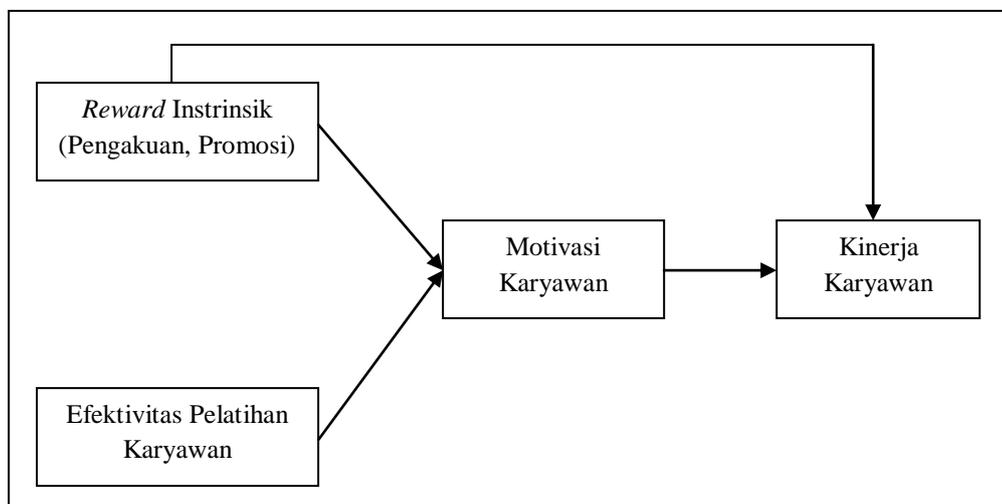
Sumber : Supatmi, Nimran, Utami (2013)

Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian Supatmi, Nimran, Utami

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima jalur pada model hipotesis berpengaruh secara signifikan. Pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi, begitu pula dengan kinerja karyawan, variabel yang berpengaruh secara dominan adalah kompensasi.

2.1.3. Penelitian Shahzadi *et al* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi *et al* (2014) berjudul “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*” bertujuan untuk mengetahui faktor apakah yang mempengaruhi motivasi kerja dan untuk mengetahui sejauh mana motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 160 orang guru baik dari sekolah negeri ataupun swasta yang berada di Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan. Adapun kerangka konseptual penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi *et al* ditunjukkan oleh gambar 2.3 di bawah ini.



Sumber : Shahzadi *et al* (2014)

Gambar 2.3. Kerangka Konseptual Penelitian Shahzadi *et al*

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan Uji Regresi Linier Sederhana untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui empat variabel penelitian, yakni *reward* instrinsik, efektivitas pelatihan guru, motivasi kerja, dan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

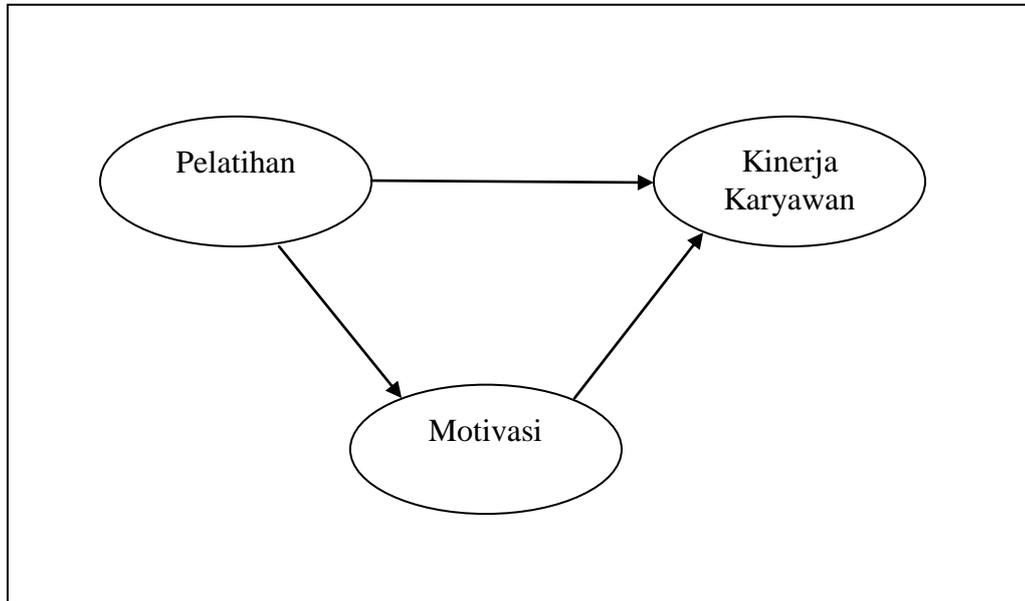
motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan. Begitu pula dengan *reward* intrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Sebaliknya pelatihan karyawan mempunyai hubungan negatif dengan motivasi kerja. Hal ini dikarenakan pelatihan yang diberikan ternyata tidak dapat diterapkan dalam proses belajar mengajar sehingga pelatihan yang diberikan dirasa kurang efektif.

2.1.4. Penelitian Darmawan, Supartha, Rahyuda (2017)

Darmawan *et al* (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach Bali” memaparkan analisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan kinerja karyawan hotel Prama Sanur Beach Bali. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk : (1) untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan, (2) untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, (3) untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, (4) untuk menganalisis peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh informasi karakteristik karyawan seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan jabatan. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini 59 orang mewakili keseluruhan populasi karyawan yang ada untuk memberikan masukan atau tanggapan objektif dan jelas terhadap kuesioner. Alat analisis yang digunakan

adalah PLS (*Partial Least Square*). Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini ditunjukkan oleh gambar 2.4 berikut.



Sumber : Darmawan, Supartha, dan Rahyuda (2017)

Gambar 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian Darmawan, Supartha, dan Rahyuda

Hasil analisis menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Begitu pula dengan pelatihan dan motivasi secara nyata terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan Darmawan *et al* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan peran motivasi kerja sebagai mediator pada pelatihan terhadap kinerja karyawan. Untuk memudahkan membandingkan penelitian ini dilakukan dengan penelitian-penelitian terdahulu akan dijabarkan pada tabel 2.1.

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat kita ketahui perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Adapun perbedaan penelitian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penelitian ini menggunakan empat variabel penelitian, yang terdiri dari Sistem Insentif (X1) dan Pelatihan (X2) sebagai variabel independen, Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*, dan Kinerja (Y) sebagai variabel dependen.
2. Tujuan penelitian kali ini untuk mengetahui pengaruh sistem insentif dan pelatihan secara langsung terhadap kinerja AO kredit konsumen serta pengaruh pengaruh sistem insentif dan pelatihan terhadap kinerja AO kredit konsumen melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.
3. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 orang AO kredit konsumen BNI *Loan Center* Surabaya, Yogyakarta, dan Jakarta.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Insentif

Rivai (2010 : 767) mendefinisikan insentif sebagai pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang juga disebut sebagai sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Sedangkan Ardana (2012 : 169) menyatakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda berdasarkan prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan pembayaran upah berdasarkan kinerja karyawan yang ditujukan untuk memotivasi karyawan agar terus memberikan kinerja terbaiknya.

a. Tujuan Insentif

Tujuan pemberian insentif menurut Mangkunegara (2009 : 89) adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2012 : 141) sebagai alat motivasi, pemberian insentif ditujukan untuk mengarahkan dan mengerakkan daya dan potensi karyawan agar mau giat bekerja dan antusias dalam mencapai hasil kerja yang optimal, demi mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Kadarisman (2012 : 207) tujuan pemberian insentif antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif.
2. Memberikan balas jasa yang berbeda berdasarkan hasil kerja pegawai.
3. Memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

b. Sistem Insentif yang Efektif

Menurut Panggabean dalam Nengsih (2014 : 8), syarat dalam pemberian insentif antara lain :

1. Sederhana.

Peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas, dan dapat dimengerti.

2. Spesifik.

Karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

3. Dapat dicapai.

Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

4. Dapat diukur.

Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif.

2.2.2. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya (Kasmir, 2016 : 126). Pelatihan yang baik memiliki ciri-ciri antara lain dapat mengembangkan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan; diberikan secara instruksional; obyeknya seseorang atau sekelompok; prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan; dan hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

Tujuan pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan memiliki andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan adalah:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.

- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, harus diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas bagi peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan. Seperti yang dikatakan Mangkunegara (2009 : 51) yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.2.3. Motivasi

Motivasi menurut Hasibuan (2010 : 95) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

a. Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain sebagai berikut :

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan ini dikemukakan oleh Abraham Maslow. Ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia terdapat lima jenjang kebutuhan, dimana jika satu kebutuhan terpenuhi maka langsung kebutuhan tersebut diganti dengan kebutuhan yang lain, yaitu (Munandar; 2008:327) :

a. Kebutuhan psikologis.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan.

b. Kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan akan perasaan aman atau kebutuhan keamanan jiwa atau harta yang ditinggal sewaktu karyawan bekerja.

c. Kebutuhan sosial.

Kebutuhan akan perasaan diterima, dihormati, dan bisa berprestasi dimana karyawan hidup dan bekerja.

d. Kebutuhan penghargaan.

Kebutuhan akan mendapatkan pujian dan keinginan untuk diakui prestasi kerjanya, keinginan untuk didengar dan dihargai pandangannya.

e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensinya secara penuh.

2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor menyatakan terdapat dua sudut pandang berbeda mengenai manusia, satu sisi secara mendasar negatif diberi label Teori X dan satunya lagi secara mendasar positif diberi label Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa sudut pandang sifat manusia para manajer tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para manajer terhadap bawahannya.

- a. Asumsi Teori X, para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya.
- b. Asumsi Teori Y, para manajer beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai sesuatu hal yang alamiah seperti beristirahat, atau bermain, maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima dan bahkan mencari tanggung jawab.

McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Maka dari itu, dia mengusulkan gagasan tersebut sebagai pengambilan keputusan yang partisipatif, bertanggung jawab dan pekerjaan yang lebih menantang, serta keterkaitan kelompok yang baik dengan memaksimalkan motivasi seorang karyawan (Robbins, 2015 : 129).

4. Teori ERG

Kebutuhan hirarki Maslow memberikan titik tolak untuk peningkatan teori kebutuhan manusia. Clayton Alderfer beragumen bahwa terdapat tiga

kelompok kebutuhan inti, yakni eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), pertumbuhan (*growth*) atau yang lebih sering dikenal sebagai teori ERG. Kebutuhan manusia adalah berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Demikian juga dengan prioritasnya, masing-masing orang tidak sama. Menurut Clayton Alderfer (Ivancevich, 2006 : 150) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga dasar kebutuhan yaitu :

a. Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*existence needs*).

Kebutuhan ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti: bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan.

b. Kebutuhan untuk hubungan (*relatedness needs*).

Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan sosial dan hubungan antar pribadi bermanfaat.

c. Kebutuhan untuk tumbuh (*growth needs*)

Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Manusia bekerja memenuhi kebutuhannya berdasarkan kontinum kekongkritannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkrit menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau hubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

5. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland ini menyatakan bahwa kebutuhan didasari oleh tiga motif yakni :

a. Motif prestasi

Merupakan keinginan untuk mengungguli, berprestasi dan berusaha untuk sukses.

b. Motif kekuasaan

Merupakan keinginan untuk mengatur orang lain, untuk mempengaruhi perilaku mereka dan bertanggung jawab terhadap orang lain.

c. Motif afiliasi

Merupakan keinginan untuk membuat dan mempertahankan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain

b. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2010 :149) terdapat dua metode motivasi yang umum diterapkan oleh manajer atau perusahaan kepada pegawainya, yakni :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*).

Motivasi langsung adalah motivasi (baik secara materiil maupun non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, insentif, dan sebagainya.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*).

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruang kerja yang nyaman, peralatan kerja yang baik, program pelatihan untuk karyawan dan sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga mendorong produktivitas kerja mereka.

2.2.4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009: 67). Menurut Bangun (2012 : 231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Basri dan Rivai (2008 : 50) mendefinisikan kinerja sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standar atau target yang ditentukan oleh perusahaan.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Payaman S. Simanjuntak (2011 : 11), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain :

1. Faktor Kompetensi Individu.

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja.
- b. Motivasi dan etos kerja.

2. Faktor Dukungan Organisasi.

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk sebagai berikut :

- a. Pengorganisasian
- b. Penyediaan sarana dan prasarana kerja
- c. Pemilihan teknologi
- d. Kenyamanan lingkungan kerja
- e. Kondisi dan syarat kerja

3. Faktor Dukungan Manajemen.

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian

juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.2.5. Account Officer Kredit

Account Officer (AO) Kredit mempunyai peranan sebagai *customer relationship manager* dimana tugas utamanya adalah mencari debitur baru dan menjaga dan memelihara debitur yang sudah ada (Ikatan Bankir Indonesia, 2014 : 6).

a. Fungsi Account Officer Kredit

Menurut Jopie Jusuf (2007 : 10) *Account Officer* (AO) mempunyai fungsi ganda, di satu pihak ia merupakan personil bank yang harus bekerja di bawah peraturan dan tujuan bank sehingga dapat memberikan hasil kepada bank. Di sisi lain, ia dituntut untuk memberikan kondisi paling baik untuk nasabah. Oleh karena itu, seorang AO dituntut untuk mengoptimalkan kedua sisi kepentingan tersebut. Pada dasarnya peranan dan fungsi AO adalah sebagai berikut :

1) Mengelola *account*.

Seorang AO berperan untuk membina nasabah agar mendapatkan efisiensi dan optimalisasi dari setiap transaksi keuangan yang dilakukan tanpa meninggalkan tanggung jawabnya sebagai personil bank.

2) Mengelola produk.

Seorang AO harus mampu menjembatani kemungkinan pemakaian berbagai produk yang paling sesuai untuk kebutuhan nasabahnya.

3) Mengelola pinjaman.

AO berperan untuk melakukan pemantauan atas pinjaman yang diberikan kepada nasabah agar nasabah selalu memnuhi komitmen atas pinjamannya. Untuk melaksanakan hal ini, seorang AO harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang bisnis nasabahnya.

4) Mengelola penjualan.

Seorang AO pada dasarnya merupakan ujung tombak bank dalam memasarkan produknya. Maka seorang AO harus memiliki *salesmanship* yang memadai untuk dapat memasarkan produk yang ditawarkan.

5) Mengelola *profitability*.

Seorang AO juga berperan dalam menentukan keuntungan yang diperoleh oleh bank. Dengan demikian, ia harus yakin bahwa segala hal yang dilakukannya berada dalam suatu kondisi yang memberikan keuntungan kepada bank.

b. Karakteristik *Account Officer Kredit*

Berdasarkan fungsi di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang AO yang ideal harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Jusuf, 2007 : 11) :

1) Karakteristik Personal, meliputi :

- a) Intelegensia.
- b) Bertindak berdasarkan akal sehat.
- c) Memiliki sifat ingin tahu.
- d) Kemampuan untuk mendengarkan.
- e) Kemampuan untuk memecahkan masalah dan kemampuan analisis.

- f) Tegas.
- g) Berorientasi pada hasil.
- h) Memiliki motivasi diri.
- i) Percaya diri.
- j) Kemampuan komunikasi yang efektif.
- k) Kemampuan untuk mengatur waktu.
- l) Memperhatikan hal-hal detail.
- m) Mudah berhubungan dengan aspek kuantitatif.
- n) Kemampuan untuk bernegosiasi.
- o) Kedewasaan.
- p) Integritas.
- q) Kemampuan beradaptasi.
- r) Memiliki rasa humor.
- s) Pikiran yang tegas.
- t) Mengerti alam manusia.

2) Kemampuan Teknis, meliputi :

- a) Pemahaman akan masalah bisnis secara umum.
- b) Kemampuan untuk menganalisis laporan keuangan.
- c) Ilmu ekonomi.
- d) Mengenai berbagai aspek dari berbagai industri.
- e) Mengerti berbagai sumber pembiayaan.
- f) Mengerti masalah penetapan harga.
- g) Pengetahuan tentang sumber informasi yang tersedia.

- h) Kemampuan untuk mengaplikasikan pertimbangan legal dan dokumentasi.
- i) Pengetahuan tentang produk, kemampuan penjualan, dan kontak nasabah.
- j) Mengerti bank dan tujuannya.

c. Etika *Account Officer* Kredit

Seorang AO kredit yang bekerja dalam sistem perbankan, disamping harus mematuhi dan melaksanakan etika sesuai dengan profesinya, tentunya juga harus mempedomani kode etik bankir Indonesia. Dalam rangka mewujudkan perbankan yang sehat, kuat dan efisien, serta sebagai salah satu pemain dalam industri keuangan yang memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional, diperlukan bankir profesional yang mempunyai integritas pribadi, keahlian dan tanggung jawab sosial yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut, Ikatan Bankir Indonesia menetapkan norma-norma tingkah laku yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh para anggotanya yang terangkum dalam 9 Kode Etik Bankir Indonesia, yaitu sebagai berikut (Ikatan Bankir Indonesia, 2014 : 16) :

- 1) Seorang bankir patuh dan taat pada peraturan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.
- 2) Seorang bankir melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan bank.
- 3) Seorang bankir menghindarkan diri dari persaingan yang tidak sehat.

- 4) Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.
- 5) Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan jika terdapat keputusan jika terdapat pertentangan kepentingan.
- 6) Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya.
- 7) Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan dari setiap kebijakan yang ditetapkan banknya terhadap keadaan ekonomi, sosial, dan lingkungan.
- 8) Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya pribadi atau keluarganya.
- 9) Seorang bankir tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya.

2.2.6. Pengaruh Sistem Insentif terhadap Motivasi

Motivasi akan tumbuh sehubungan dengan usahanya untuk memenuhi kebutuhannya. Anwar P. Mangkunegara (2009 : 93) mengatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motivasi. Motivasi disini tidak tumbuh dengan sendirinya, perusahaan harus dapat membangkitkan motivasi karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan adalah dengan cara memberikan insentif. Pemberian insentif dengan cara adil merupakan daya penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Menurut Barber and Bertz dalam Shahzadi *et al* (2014 : 160) sistem insentif dapat membantu perusahaan untuk menarik, mempertahankan

dan memotivasi karyawan potensial dan sebagai timbal baliknya karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Sedangkan Karami *et al* (2013 : 328) selain untuk menarik karyawan yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang baik serta memberikan umpan balik atas kinerja yang telah diberikan karyawan, sistem insentif juga dapat digunakan sebagai alat motivasi agar karyawan meningkatkan kinerja di masa mendatang.

2.2.7. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

Pelatihan diperlukan untuk membantu karyawan menambah kecakapan dan pengetahuan dan berhubungan erat dengan pekerjaan di mana pegawai tersebut bekerja. Kecakapan dan pengetahuan karyawan biasanya dikaitkan dengan pencapaian jenjang karir pada perusahaan. Semakin tinggi jenjang karir yang dicapai maka semakin tinggi pula kompensasi yang diperoleh. Oleh karena itu, karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan menjadi lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka akan lebih percaya diri dan merasa lebih mantap menapaki jenjang karir yang ditawarkan perusahaan. Tukijan dan Harnoto (2012 : 11) membuktikan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga dapat disimpulkan semakin baik pelatihan diberikan maka akan meningkatkan motivasi. Penelitian ini sesuai dengan pendapatnya MC Gehee dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 51) yang menyatakan bahwa pelatihan yang baik harus mampu meningkatkan moral dan semangat kerja serta meningkatkan motivasi kerja.

2.2.8. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Di era globalisasi ini perusahaan dengan mudah mengubah materi, kebutuhan barang dan jasa dari perusahaan lain dan sebagainya. Namun satu-satunya sumber daya yang tidak mudah ditukar adalah sumber daya manusia sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus dapat memotivasi karyawannya karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan. Jika karyawan merasa termotivasi maka mereka akan bekerja dengan lebih giat dan akan terus berusaha meningkatkan kinerjanya (Azar dan Shafiqhi dalam Shahzadi *et al*, 2014 : 161).

2.2.9. Pengaruh Sistem Insentif terhadap Kinerja

Sebuah perusahaan membutuhkan karyawan untuk menjalankan aktivitas bisnisnya. Setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan mempunyai hasil kerja atau kinerja yang berbeda-beda, hal tersebut dipengaruhi beberapa faktor antara lain sistem insentif yang diterapkan oleh perusahaan. Semakin tinggi kinerja seorang karyawan maka insentif yang akan diterima karyawan juga akan semakin tinggi. Menurut Mehmod dalam Shahzadi *et al* (2014 : 161) dengan adanya pemberian insentif karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga mereka akan melakukan tugas dengan lebih baik dan bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya.

2.2.10. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Menurut Bangun (2012 : 202) pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Program pelatihan yang diikuti karyawan dinilai berhasil apabila peserta pelatihan dapat mengikuti pelatihan dengan baik serta dapat menerapkan keahlian barunya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga terjadi peningkatan kinerja (Supatmi, 2013 : 33). Dengan semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas. Ameeq dan Hanif dalam Shahzadi *et al* (2014 : 162) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam aplikasi *human resource development* perusahaan karena secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya pelatihan akan meningkatkan pengetahuan karyawan yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan karyawan merupakan investasi sumber daya manusia jangka panjang karena jika kompetensi karyawan meningkat maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

2.2.11. Pengaruh Sistem Insentif dan Pelatihan terhadap Kinerja

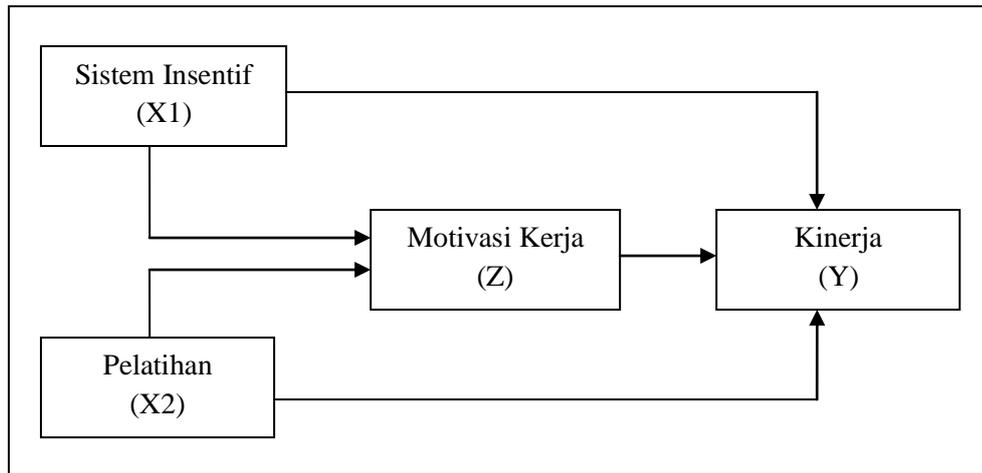
Beberapa studi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak hal di mana motivasi karyawan adalah faktor utama karena apabila karyawan lebih termotivasi maka kinerja perusahaan juga akan meningkatkan (Saifullah Malik dalam Shahzadi *et al*, 2014 : 160). Salah satunya adalah penerapan sistem insentif yang merupakan wujud penghargaan atau pengakuan kepada karyawan berprestasi. Adanya rasa puas terhadap insentif yang diberikan

baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Motivasi yang tinggi membuat karyawan 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 karyawan.

Hal lain yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka adalah pemberian pelatihan. Menurut Shahzadi *et al* (2014 : 161) pelatihan mempunyai beberapa manfaat bagi karyawan antara lain karyawan menjadi *up to date* dengan tren dan lingkungan global yang dinamis dan cepat berubah; mengurangi tingkat frustrasi yang disebabkan dari kelebihan beban kerja; meningkatkan keterampilan sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efektif dll. Dengan demikian maka pemberian pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktifitas perusahaan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Mengacu pada adanya pengaruh logis antar variabel yang didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :



Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penerapan sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*.
2. Variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*.
3. Variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*.
4. Penerapan sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*.

5. Variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*.
6. Variabel motivasi memediasi pengaruh sistem insentif dan pelatihan secara positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif. Artinya penelitian ini berupaya untuk mengukur suatu konsep (variabel) sehingga lebih mudah dipahami secara statistik untuk kemudian diperkuat melalui analisis argumentatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana data diperoleh langsung dari sumbernya dan dicatat langsung oleh peneliti. Data dikumpulkan secara *cross sectional*, karena pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dilakukan pada waktu yang bersamaan.

3.2. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di unit *Consumer and Retail Loan Center* Bank Negara Indonesia (BNI) Surabaya, Yogyakarta dan Jakarta yang merupakan unit *processing* kredit konsumen BNI dengan area kerja meliputi Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Yogyakarta, Solo, Semarang, Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi. Subyek dalam penelitian ini adalah seluruh *Account Officer* (AO) kredit konsumen BNI cabang Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Yogyakarta, Solo, Semarang, Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi yang berjumlah 120 orang. Penelitian ini membutuhkan waktu sekitar enam bulan. Kegiatan yang dilakukan meliputi persiapan, pengumpulan data melalui kuesioner, pengolahan serta analisis data.

3.3. Identifikasi Variabel

Untuk memberikan penjelasan yang lebih konkrit terhadap variabel yang digunakan, maka berdasarkan model analisis yang dirumuskan sebelumnya akan dilakukan pengidentifikasian variabel, dimana variabel penelitian diidentifikasi dalam dua jenis yakni variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*). Adapun variabel-variabel tersebut adalah :

- a. Variabel terikat : kinerja *account officer*
- b. Variabel bebas : sistem insentif dan pelatihan
- c. Variabel *intervening* : motivasi *account officer*

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman mengenai variabel-variabel yang akan diteliti serta untuk memberikan pembatasan agar tidak terlalu luas dan keluar dari topik pembahasan, maka perlu dijelaskan definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Kinerja

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ditunjukkan dari pencapaian target AO kredit konsumen BNI.

2. Sistem Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang di-berikan kepada karyawan tertentu yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar. Variabel sistem insentif diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- a. Kejelasan dan kesederhanaan pengaturan sistem insentif.
- b. Kemudahan mencapai target yang ditetapkan.
- c. Kemudahan sistem insentif untuk dikalkulasi.

3. Pelatihan

Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel pelatihan antara lain :

- a. Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan.
- b. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas perusahaan.

4. Motivasi

Motivasi adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan untuk eksistensi.
- b. Kebutuhan untuk hubungan.

- c. Kebutuhan untuk tumbuh/maju.

3.5. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh, yakni seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden atau sampel. Sehingga sampel yang diambil adalah seluruh AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* Surabaya, Yogyakarta dan Jakarta yang berjumlah 120 orang. Namun demikian ketika dilakukan distribusi penyebaran kuesioner penelitian, sampel yang didapat hanya 108 orang. Sehingga analisis dalam penelitian ini berdasarkan 108 AO kredit konsumen yang telah mengisi kuesioner. Penurunan jumlah sampel yang semula berjumlah 120 orang AO kredit konsumen menjadi 108 orang tersebut secara metodologis dinilai masih layak dan juga representatif, karena tingkat representitasnya 90%.

3.6. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, pihak peneliti menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden. Kemudian mengadopsi skala lima poin Likert untuk menjawab item dalam kuesioner, dengan poin 5 yang menunjukkan “sangat setuju” dan poin 1 yang menunjukkan “sangat tidak setuju”.

3.7.Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013 : 52). Mengukur validitas dapat dilakukan dengan menggunakan cara berikut ini :

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Melakukan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan uji untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013 : 47). Pengukuran reabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. *One shot* atau pengukuran sekali waktu. Melalui metode ini, pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$.

3.8. Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan sumber data primer. Data primer yang digunakan diperoleh dengan membagikan kuesioner penelitian kepada 120 orang AO kredit konsumen yang berada di area Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Jogjakarta, Solo, Semarang, Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi. Di mana seluruh area tersebut merupakan wilayah kerja BNI *Consumer and Retail Loan Center* Surabaya, Yogyakarta dan Jakarta. Dari 120 jumlah kuesioner yang dibagikan kepada AO kredit konsumen, yang telah diisi dan dikembalikan kepada peneliti sebanyak 108 kuesioner. Sehingga analisis dalam penelitian ini berdasarkan jawaban yang diberikan oleh 108 orang AO kredit konsumen tersebut.

3.9. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kemudian dengan menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan perluasan dari OLS regresi, *principal component* dan *canonical correlation*

analysis sehingga disebut juga sebagai generasi kedua dari analisis multivariat. Berbeda dengan teknik analisis multivariat biasa, PLS lebih *powerful* karena dapat digunakan untuk membangun model penelitian dengan banyak variabel dan indikator, dapat menggambar model dalam bentuk *graphical*, bersifat *distribution-free* dan sebagainya (Ghozali dan Latan, 2014 : 3). Penelitian ini menggunakan PLS sebagai teknik analisis dengan *software WarpPLS 5.0*.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Merancang model struktural.
2. Merancang model pengukuran.
3. Mengkonstruksi diagram jalur.
4. Mengkonversi diagram jalur ke model persamaan.
 - 1) Outer Model
 - 2) Inner Model
5. Melakukan estimasi koefisien jalur, *loading*, dan *weight*.
6. Melakukan evaluasi *goodness of fit*.
 - a. *Outer model*
 - b. *Inner model*
7. Pengujian hipotesis (*resampling bootstrapping*).

BAB IV

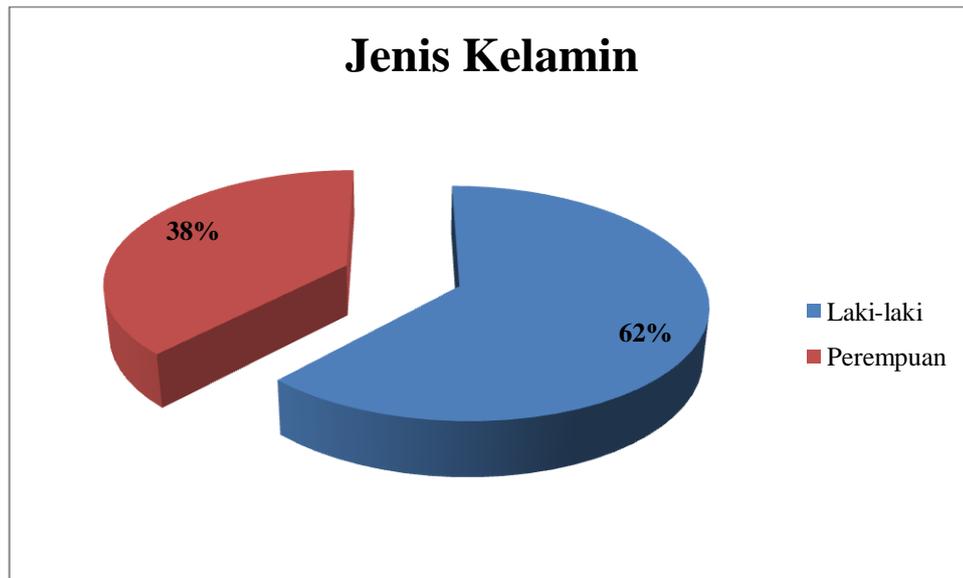
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Subyek Penelitian

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner secara langsung kepada *account officer* kredit konsumen yang berada di BNI *Consumer and Retail Loan Center* Surabaya, Yogyakarta dan Jakarta. Berdasarkan 120 (seratus dua puluh) kuesioner yang disebar, terdapat 108 (seratus delapan) kuesioner yang terkumpul. Semua kuesioner yang terkumpul dinyatakan memenuhi kriteria sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Berikut merupakan penjelasan karakteristik-karakteristik responden dalam penelitian ini.

4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang pertama kali diteliti dalam penelitian ini adalah mengenai jenis kelamin responden. Dari sekitar 108 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 67 orang atau sekitar 62% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 41 orang atau sekitar 38% lainnya berjenis kelamin perempuan.



Gambar 4.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

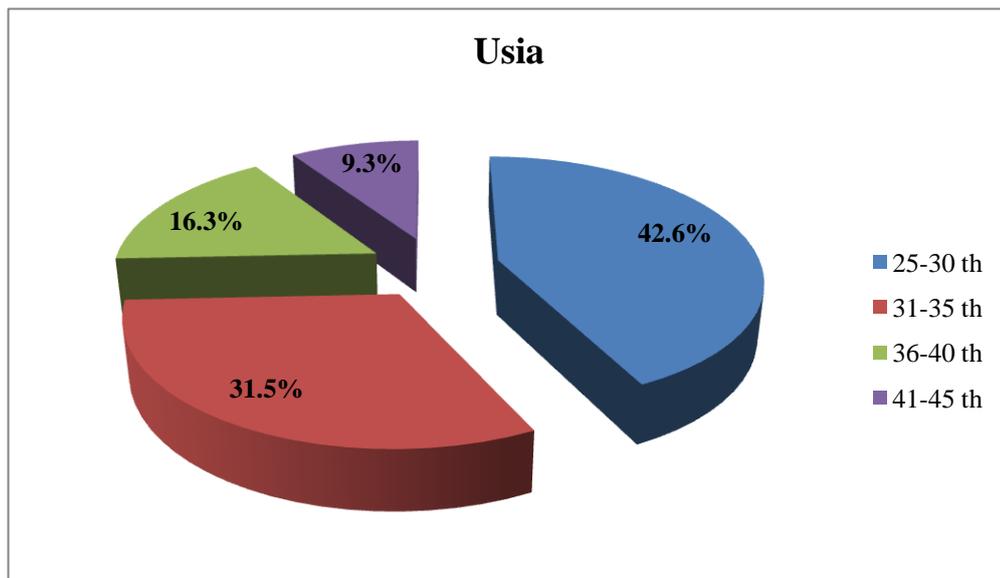
Sumber : Lampiran 6, diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah *account officer* (AO) kredit konsumen BNI yang menjadi subyek penelitian mayoritas adalah laki-laki. Meskipun tidak ada perbedaan *gender* dalam suatu pekerjaan, namun manajemen BNI beranggapan bahwa laki-laki dirasa lebih sesuai untuk menduduki jabatan sebagai AO kredit. Hal ini dikarenakan laki-laki dianggap lebih lincah dan mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang mempunyai ritme kerja, *pressure* dan target yang tinggi.

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden kedua yang menjadi objek penelitian adalah berdasarkan usia AO kredit konsumen BNI *Loan Center*. Dari seluruh AO yang menjadi responden penelitian ini, diperoleh informasi bahwa rata-rata usia

responden adalah 25 sampai dengan 45 tahun. Dengan melakukan skala interval, dapat diketahui bahwa 46 orang atau sekitar 42,6% dari AO kredit konsumen BNI *Loan Center* berusia antara 25-30 tahun, 34 orang atau sekitar 31,5% berusia antara 31-35 tahun, 18 orang atau sekitar 16,7% berusia antara 36-40 tahun, dan 10 orang atau sekitar 9,3% lainnya berusia 41-45 tahun.



Gambar 4.2.

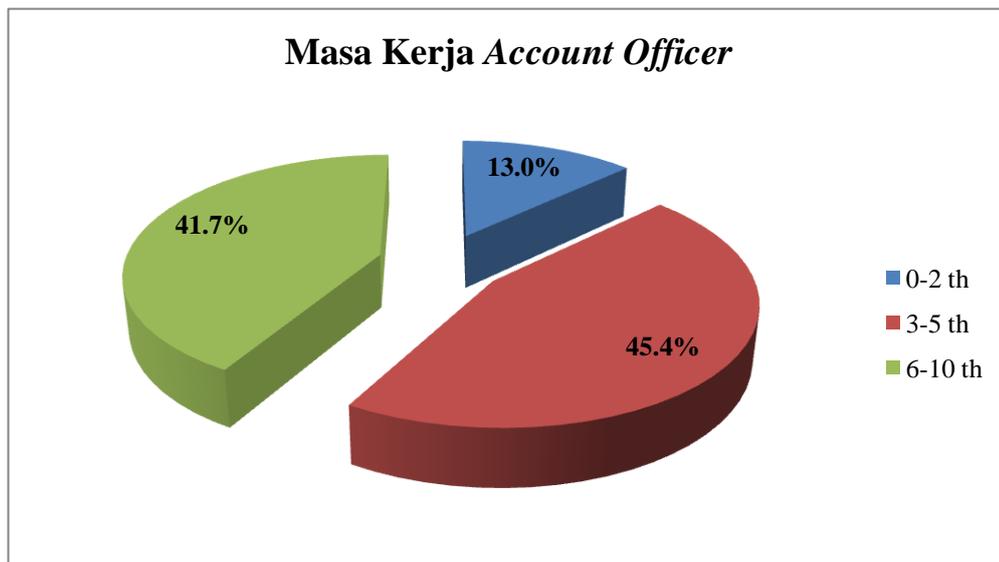
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber : Lampiran 6, diolah

Jika dilihat dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas usia AO kredit konsumen BNI *Loan Center* berada dalam interval usia 25-30 tahun dan 31-35 tahun. Hal ini dikarenakan usia 25-35 tahun dianggap sebagai usia produktif dan cocok untuk menangani pekerjaan dengan ritme kerja, *pressure* dan target yang tinggi.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai AO

Karakteristik responden berikutnya yang menjadi objek penelitian ini adalah berdasarkan masa kerja atau lama bekerja pegawai sebagai AO di BNI *Loan Center*. Peneliti membagi masa kerja AO kredit konsumen dalam 3 kelompok, yang pertama adalah AO dengan masa kerja antara 0-2 tahun, kedua adalah AO dengan masa kerja antara 3-5 tahun, dan yang terakhir adalah AO dengan masa kerja antara 6-10 tahun. Dari 108 kuesioner penelitian yang dibagikan kepada responden, dapat diperoleh informasi bahwa jumlah AO kredit konsumen dengan masa kerja antara 0-2 tahun sebanyak 14 orang atau sekitar 13% dari seluruh jumlah responden, AO dengan masa kerja 3-5 tahun sebanyak 49 orang atau sekitar 45,4%, dan AO dengan masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 45 orang atau sekitar 41,7%.



Gambar 4.3.

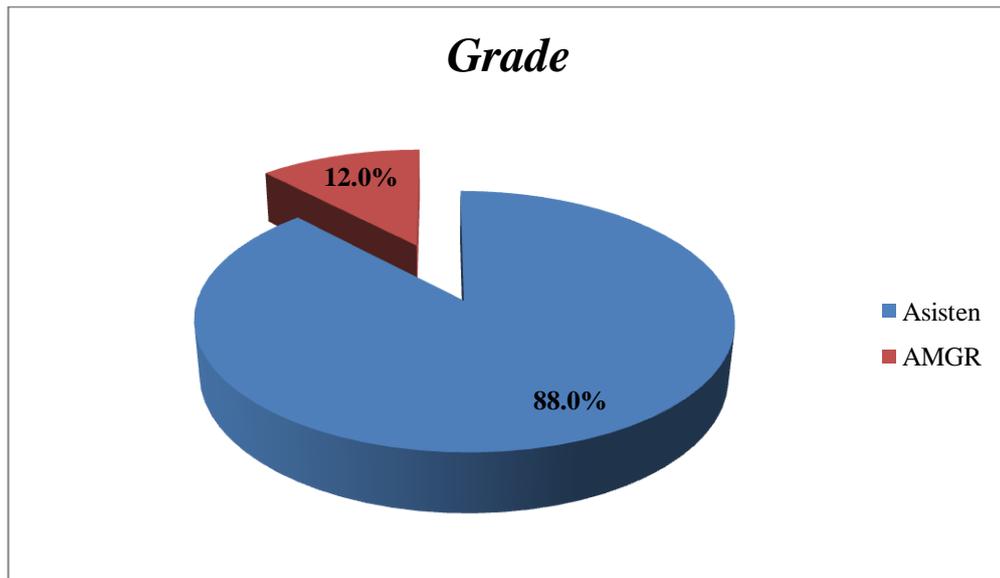
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai AO

Sumber : Lampiran 6, diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas masa kerja AO kredit konsumen BNI *Loan Center* yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah di atas 3 tahun. Masa kerja AO yang lama tersebut disinyalir karena kurangnya regenerasi dalam struktur organisasi yang ada di BNI *Loan Center* dan kurangnya peminat untuk menduduki jabatan sebagai AO kredit. Karena dinilai pekerjaan sebagai AO kredit mempunyai tingkat *pressure* yang tinggi, dimana di satu sisi target yang ditetapkan oleh perusahaan cukup tinggi dan di sisi lain seorang AO harus senantiasa menjaga *collectibility* kredit yang diberikan kepada debitur harus tetap lancar.

4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan *Grade*

Dalam penelitian ini, penulis juga ingin mengetahui karakteristik AO kredit konsumen BNI *Loan Center* berdasarkan *grade*. Klasifikasi *grade* AO kredit konsumen dibagi menjadi 2 yakni asisten untuk responden yang memiliki *grade* 4-6 dan Asisten Manajer (AMGR) untuk responden yang memiliki *grade* 7. Dari keseluruhan AO yang menjadi subyek penelitian ini sebanyak 95 orang atau sekitar 88% mempunyai jabatan sebagai asisten, sedangkan 13 orang atau sekitar 12% lainnya mempunyai jabatan sebagai AMGR.



Gambar 4.4.

Karakteristik Responden Berdasarkan *Grade*

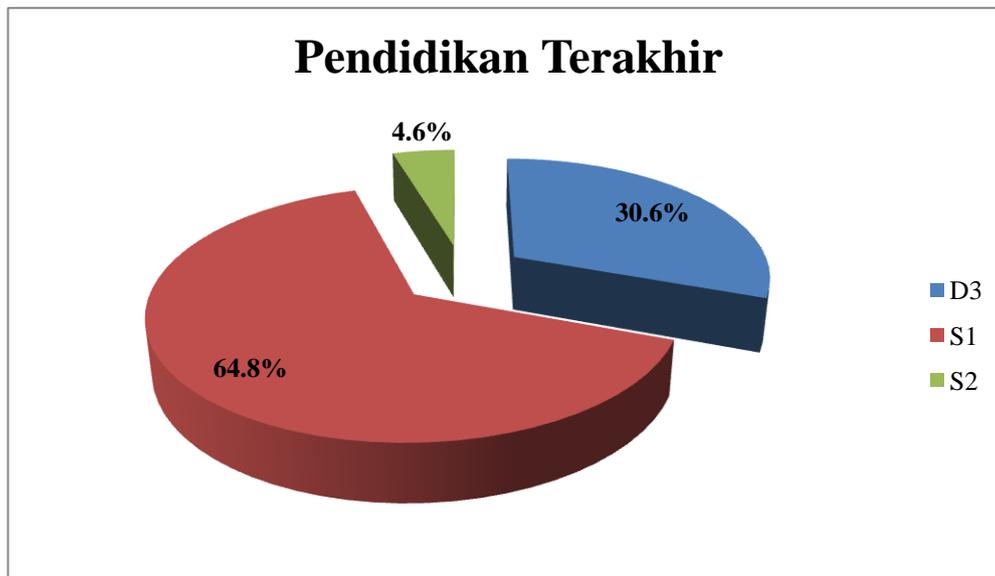
Sumber : Lampiran 6, diolah

Berdasarkan informasi yang disampaikan dalam tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas AO kredit konsumen BNI mempunyai jabatan asisten (antara grade 4-6). Banyaknya AO kredit yang berstatus jabatan asisten disinyalir karena adanya perbedaan metode penilaian untuk kenaikan grade antara pegawai *sales* dan *non sales*. Selain itu *Key Performance Indicator (KPI)* AO kredit konsumen yang ditetapkan oleh manajemen dirasa kurang mendukung AO kredit untuk dapat naik *grade* dengan mudah.

4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang terakhir ingin diteliti oleh penulis adalah berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki oleh AO kredit konsumen. Dari keseluruhan jumlah responden yang ada, sebanyak 33 orang atau sekitar 30,6%

memiliki pendidikan terakhir D3, sebanyak 70 orang atau sekitar 64,8% memiliki pendidikan terakhir S1, sedangkan sebanyak 5 orang atau sekitar 4,6% memiliki pendidikan terakhir S2.



Gambar 4.5.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber : Lampiran 6, diolah

Dari tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas AO kredit konsumen BNI mempunyai pendidikan terakhir sarjana (S1). Hal ini dikarenakan spesifikasi yang ditetapkan oleh manajemen BNI untuk posisi sebagai AO kredit konsumen dengan jabatan Asisten Manajer (AMGR) minimal adalah S1. Sehingga bagi AO kredit konsumen yang memiliki pendidikan terakhir D3 maksimum jabatan yang bisa diduduki adalah asisten dengan *grade* 6, dan agar bisa naik jabatan menjadi AMGR, AO kredit diharapkan meng-*upgrade* pendidikan terakhirnya yang semula D3 menjadi S1.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

Uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan terhadap instrumen penelitian dengan mengkaji kevalidan kuesioner penelitian. Sedangkan uji reliabilitas merupakan upaya untuk mengkaji sejauh mana reliabilitas atau konsistensi suatu instrumen penelitian yang digunakan.

A. Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Menurut Ghazali (2013 : 45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dan r_{tabel} pada $n = 108$ sebesar 0,187. Adapun hasil pengujian validitas dapat dinyatakan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Sistem Insentif (X ₁)	1	0,637	0,0187	Valid
	2	0,729	0,0187	Valid
	3	0,769	0,0187	Valid
	4	0,468	0,0187	Valid
	5	0,599	0,0187	Valid
	6	0,581	0,0187	Valid
	7	0,559	0,0187	Valid
	8	0,507	0,0187	Valid
Pelatihan (X ₂)	1	0,790	0,0187	Valid
	2	0,685	0,0187	Valid
	3	0,668	0,0187	Valid
	4	0,698	0,0187	Valid
	5	0,629	0,0187	Valid
Motivasi (Z)	1	0,681	0,0187	Valid
	2	0,566	0,0187	Valid
	3	0,595	0,0187	Valid
	4	0,529	0,0187	Valid
	5	0,550	0,0187	Valid
	6	0,510	0,0187	Valid
	7	0,418	0,0187	Valid
	8	0,679	0,0187	Valid
Kinerja (Y)	1	0,652	0,0187	Valid
	2	0,667	0,0187	Valid
	3	0,705	0,0187	Valid
	4	0,743	0,0187	Valid
	5	0,633	0,0187	Valid
	6	0,539	0,0187	Valid

Sumber : Lampiran 7, diolah

Dari Tabel 4.1. di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Sistem Insentif (X₁), Pelatihan (X₂), Motivasi (Z), dan Kinerja (Y) mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r_{tabel} 0,0187. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan layak digunakan sebagai pengumpul data.

B. Hasil Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's* , suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,70 (Nunnaly dalam Imam Ghozali, 2013: 47). Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini selanjutnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Sistem Insentif (X_1)	0,749	Reliabel
Pelatihan (X_2)	0,733	Reliabel
Motivasi (Z)	0,702	Reliabel
Kinerja (Y)	0,734	Reliabel

Sumber : Lampiran 7, diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dilihat untuk nilai *cronbach alpha* variabel Sistem Insentif sebesar 0,749 (74,9%), variabel Pelatihan sebesar 0,733 (73,3%), variabel Motivasi sebesar 0,702 (70,2%), dan variabel Kinerja 0,734 (73,4%). Hasil pengujian realibilitas pada seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai kehandalan untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

4.2.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan respon atau hasil observasi dari kuesioner penelitian yang telah disebar kepada 108 *Account Officer* (AO) kredit konsumen BNI yang menjadi responden dalam penelitian ini. Terdapat empat variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini, yakni sistem insentif, pelatihan, motivasi, dan kinerja AO. Di mana setiap variabel diukur dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan tertutup yang memiliki skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Penilaian terhadap masing-masing variabel dapat dilihat dari nilai rata-rata dan standar deviasi. Menurut Durianto *et al* (2003 : 47) untuk memberi arti dari nilai rata-rata tersebut maka dibuat kriteria berdasarkan interval sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Derajat Setiap Penilaian Variabel

Interval Rata-rata	Penilaian
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju
$1,80 \leq X \leq 2,60$	Tidak Setuju
$2,60 \leq X \leq 3,40$	Netral
$3,40 \leq X \leq 4,20$	Setuju
$4,20 \leq X \leq 5,00$	Sangat Setuju

Semakin besar skor standar deviasi maka data semakin heterogen, sebaliknya semakin kecil skor standar deviasi maka data semakin homogen. Analisis deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian akan dibahas lebih lanjut sebagai berikut :

A. Analisis Deskriptif Variabel Sistem Insentif (X1)

Untuk mengukur persepsi responden mengenai sistem insentif yang diterapkan oleh BNI dalam penelitian ini digunakan delapan pertanyaan tertutup dengan skor terendah 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi 5 untuk jawaban sangat setuju. Hasil analisis jawaban responden terhadap kedelapan pertanyaan tersebut dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.4.
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Sistem Insentif

Variabel	Item	Alternatif Jawaban					Mean	Standard Deviasi
		STS	TS	KS	S	SS		
Sistem Insentif (X ₁)	X1_1	-	-	50	54	5	3,57	0,567
	X1_2	-	2	76	29	-	3,24	0,490
	X1_3	-	6	53	49	1	3,41	0,612
	X1_4	-	2	31	67	8	3,75	0,613
	X1_5	-	1	43	64	-	3,58	0,514
	X1_6	-	-	51	54	3	3,56	0,553
	X1_7	-	13	71	24	-	3,10	0,579
	X1_8	-	5	50	52	1	3,45	0,602
Nilai Rata-rata Variabel							3,46	0,566

Sumber : Lampiran 8, diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai rata-rata variabel sistem insentif sebesar 3,46 yang berarti responden setuju dengan pernyataan variabel sistem insentif. Dari keseluruhan nilai *mean* di atas, nilai *mean* untuk item pernyataan X1_4 adalah yang tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan menyediakan aplikasi untuk perhitungan insentif. Sejak tahun 2012 BNI menyediakan kalkulator insentif *online*, sehingga setiap AO kredit konsumen dapat mengetahui perhitungan insentif secara transparan. Sedangkan nilai *mean* terendah dimiliki oleh item pernyataan X1_7, yakni sebesar 3,10. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa netral terhadap pernyataan bahwa target yang

ditetapkan perusahaan mudah dicapai. Apabila kita lihat dari alternatif jawaban kuesioner penelitian, mayoritas responden merasa kurang setuju terhadap pernyataan bahwa target yang ditetapkan oleh perusahaan mudah dicapai. Hal ini dikarenakan dalam dua tahun terakhir terdapat perubahan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam penilaian kinerja bulanan AO kredit konsumen, dimana pembobotan untuk volume kredit yang dibuka hanya mempunyai bobot sebesar 60%, sedangkan 40% bobot KPI lainnya terdiri dari volume produk dana pihak ketiga (20%), volume penjualan kartu kredit (10%), dan referal kredit produktif (10%). Sehingga target yang dibebankan kepada AO kredit konsumen BNI bukan sekedar ekspansi kredit konsumen, namun mereka juga ditarget untuk ekspansi produk *funding*, kartu kredit dan juga kredit produktif. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dibandingkan dengan nilai *mean*, hal ini mencerminkan bahwa data variabel sistem insentif terdistribusi normal.

Nilai standar deviasi yang tertinggi dimiliki oleh item pernyataan X1_4 mengenai perusahaan menyediakan aplikasi untuk perhitungan insentif yakni sebesar 0,613. Semakin besar nilai standar deviasi artinya semakin tidak bagus penyebaran datanya. Sedangkan nilai standar deviasi terendah dimiliki oleh item pernyataan X1_2 yakni mengenai AO kredit konsumen mengetahui secara terperinci mengenai perhitungan insentif yang diterima sebesar 0,490. Artinya pernyataan X1_2 memiliki penyebaran data yang paling baik dibandingkan dengan item pernyataan X1 lainnya.

B. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X₂)

Untuk mengukur persepsi responden mengenai pelatihan yang dibuat oleh BNI untuk AO kredit konsumen digunakan lima pertanyaan tertutup dengan skor terendah 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi 5 untuk jawaban sangat setuju. Hasil analisis jawaban responden terhadap kelima pertanyaan tersebut dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5.
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Pelatihan

Variabel	Item	Alternatif Jawaban					Mean	Standard Deviasi
		STS	TS	KS	S	SS		
Pelatihan (X ₂)	X2_1	-	-	27	69	12	3,86	0,587
	X2_2	-	-	37	71	-	3,66	0,477
	X2_3	-	-	62	46	-	3,43	0,497
	X2_4	-	-	63	45	-	3,42	0,495
	X2_5	-	1	76	31	-	3,28	0,470
Nilai Rata-rata Variabel							3,53	0,505

Sumber : Lampiran 8, diolah

Dari tabel mengenai distribusi frekuensi jawaban variabel pelatihan di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata variabel pelatihan sebesar 3,53. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan yang menjadi indikator variabel pelatihan. Dari keseluruhan item pernyataan, yang memiliki nilai *mean* terbesar adalah item pernyataan X2_1 mengenai perusahaan secara rutin melakukan pelatihan terhadap AO *lending* yakni sebesar 3,86. Sebagian besar responden setuju dengan pernyataan tersebut karena BNI mengadakan pelatihan bagi AO kredit konsumen secara rutin setiap tahun. Sedangkan nilai *mean* terendah dimiliki oleh item pernyataan X2_5 mengenai pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan yakni

sebesar 3,28. Jika dilihat alternatif jawaban yang diberikan oleh responden, sebanyak 76 orang responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini dikarenakan meskipun pelatihan diberikan secara rutin setiap tahun oleh perusahaan, namun materi pelatihan yang diberikan kepada AO kredit konsumen setiap tahunnya cenderung sama yakni mengenai *selling* dan *negotiation skills*. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi untuk variabel pelatihan rendah, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data sempit yang artinya kebanyakan jawaban responden adalah seragam.

Sama halnya dengan hasil analisis nilai *mean* terhadap item pernyataan yang menjadi indikator dalam variabel pelatihan, berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa nilai standar deviasi terbesar juga dimiliki oleh item pernyataan X2_1 mengenai perusahaan secara rutin memberikan pelatihan terhadap AO *Lending* yakni sebesar 0,587. Semakin besar nilai standar deviasi maka berarti penyebaran datanya semakin heterogen. Sedangkan nilai standar deviasi yang terendah juga dimiliki oleh item pernyataan X2_5 mengenai pelatihan yang diberikan meningkatkan produktivitas perusahaan yakni sebesar 0,470. Ini artinya pernyataan X2_5 memiliki penyebaran data yang paling baik (homogen) dibandingkan dengan item pernyataan X2 lainnya.

C. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Z)

Untuk mengukur persepsi responden mengenai motivasi kerja dalam penelitian ini digunakan delapan pertanyaan tertutup dengan skor terendah 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi 5 untuk jawaban sangat

setuju. Hasil analisis jawaban responden terhadap kedelapan pertanyaan tersebut dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.6.
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi

Variabel	Item	Alternatif Jawaban					Mean	Standard Deviasi
		STS	TS	KS	S	SS		
Motivasi (Z)	Z1	-	6	60	42	-	3,33	0,580
	Z2	-	-	56	52	-	3,48	0,502
	Z3	-	1	72	35	-	3,31	0,486
	Z4	-	1	58	49	-	3,44	0,518
	Z5	-	-	81	27	-	3,25	0,435
	Z6	-	2	46	59	1	3,55	0,553
	Z7	-	-	21	86	1	3,81	0,414
	Z8	-	10	70	28	-	3,17	0,572
	Nilai Rata-rata Variabel							3,42

Sumber : Lampiran 8, diolah

Jika dilihat berdasarkan tabel distribusi frekuensi jawaban variabel motivasi di atas, dapat kita ketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel motivasi sebesar 3,42 yang berarti mayoritas responden setuju terhadap item pernyataan yang digunakan sebagai indikator dalam variabel motivasi. Dari keseluruhan item pernyataan, yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah item pernyataan Z7 yakni sebesar 3,81. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas AO kredit konsumen setuju adanya penilaian prestasi kerja akan mendorong AO kredit konsumen terus berusaha meningkatkan kinerja mereka. Sejak tahun 2013, BNI menerapkan sistem penilaian kenaikan *grade* untuk AO baik *funding* maupun *lending* bukan lagi berdasarkan sistem poin dimana dulu untuk kenaikan satu *grade* diperlukan 10 poin yang diakumulatikan berdasarkan hasil penilaian kinerja akhir tahun. Sejak empat tahun yang lalu, khusus untuk AO *funding* dan *lending* kenaikan *grade* berdasarkan rata-rata *performance* AO setiap bulannya, dimana jika dalam

satu tahun rata-rata *performance* AO kredit konsumen 110% dari target yang ditetapkan oleh perusahaan maka mereka dapat mengusulkan kenaikan satu *grade* dari *grade* sebelumnya. Hal ini yang mendorong AO kredit konsumen merasa termotivasi untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan untuk nilai *mean* terendah dimiliki oleh item pernyataan Z8 yakni sebesar 3,17. Apabila dilihat dari alternatif jawaban responden, sebanyak 70 orang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan mengenai perusahaan dan pimpinan selalu memacu AO kredit konsumen agar dapat mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini dikarenakan sejak adanya mutasi penempatan AO kredit konsumen yang semula terpusat di kantor wilayah menjadi ke kantor cabang menyebabkan koordinasi mengenai proses dan strategi pencapaian kredit konsumen menjadi terkendala karena proses kredit masih terpusat di BNI *Consumer and Retail Loan Center* yang ada di kantor wilayah, sedangkan mayoritas pemimpin cabang tidak mempunyai *background* pengalaman kerja di bidang kredit. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dibandingkan dengan nilai *mean*, hal ini mencerminkan bahwa data variabel sistem insentif terdistribusi normal.

Dari tabel di atas juga dapat dilihat untuk nilai standar deviasi tertinggi dimiliki oleh item pernyataan Z1 mengenai perusahaan sangat peduli atas prestasi kerja yang dicapai AO kredit konsumen yakni sebesar 0,580 yang artinya penyebaran datanya tidak bagus. Sedangkan untuk nilai standar deviasi terendah dimiliki oleh item pernyataan Z7 mengenai adanya penilaian prestasi kerja akan mendorong AO kredit konsumen terus berusaha meningkatkan kinerja yakni

sebesar 0,414, artinya item pernyataan Z7 mempunyai penyebaran data paling homogen jika dibandingkan dengan item pernyataan yang lain dalam variabel motivasi.

D. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Untuk mengukur persepsi responden mengenai kinerja dalam penelitian ini digunakan enam pertanyaan tertutup dengan skor terendah 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi 5 untuk jawaban sangat setuju. Hasil analisis jawaban responden terhadap keenam pertanyaan tersebut dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.7.
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja

Variabel	Item	Alternatif Jawaban					Mean	Standard Deviasi
		STS	TS	KS	S	SS		
Kinerja (Y)	Y1	-	-	51	51	6	3,58	0,598
	Y2	-	-	70	38	-	3,35	0,480
	Y3	-	-	54	48	6	3,56	0,601
	Y4	-	-	67	38	3	3,41	0,548
	Y5	-	1	76	32	-	3,30	0,459
	Y6	-	-	36	69	3	3,69	0,520
Nilai Rata-rata Variabel							3,48	0,534

Sumber : Lampiran 8, diolah

Dari tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata variabel kinerja adalah sebesar 3,48. Ini berarti mayoritas responden setuju dengan item pernyataan yang digunakan sebagai indikator dalam variabel motivasi. Dari keseluruhan item pernyataan, yang mempunyai nilai *mean* tertinggi adalah item pernyataan Y6 yakni sebesar 3,69. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden setuju bahwa mereka bekerja secara inovatif melalui gagasan-gagasan baru yang dapat meningkatkan kinerja. Kebijakan ketat mengenai pemberian kredit yang diterapkan oleh BNI mendorong AO kredit konsumen harus inovatif dalam mencari solusi atas permasalahan proses kredit yang ada, tentunya dengan tidak melanggar prinsip *prudential banking*. Sedangkan nilai *mean* terendah dimiliki oleh item pernyataan Y5 yakni sebesar 3,30. Jika dilihat dari alternatif jawaban yang diberikan oleh responden, sebanyak 76 menyatakan kurang setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai standar kerja yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan untuk proses kredit konsumen BNI, kinerja AO kredit sangat dipengaruhi oleh kinerja unit *processing* kredit dalam hal ini BNI *Consumer and Retail Loan Center*. Fungsi AO kredit konsumen di BNI hanya terbatas kepada menjual produk kredit konsumen dan melakukan verifikasi awal kepada calon debitur, selanjutnya untuk analisis mengenai *repayment capacity* calon debitur dan penilaian taksasi aset yang menjadi agunan merupakan tugas dan tanggung jawab di unit *processing* kredit. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi untuk variabel pelatihan rendah, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data sempit yang artinya kebanyakan jawaban responden adalah seragam.

Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa nilai standar deviasi tertinggi dimiliki oleh Y3 mengenai AO kredit konsumen bisa memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan sebesar 0,601, artinya penyebaran datanya tidak bagus (heterogen). Sedangkan nilai standar deviasi terendah dimiliki oleh item pernyataan item pernyataan Y5 mengenai AO kredit mampu menyelesaikan tepat

waktu sesuai standar kerja yakni sebesar 0,459 artinya item pernyataan Y5 tersebut mempunyai penyebaran data paling homogen jika dibandingkan dengan item pernyataan yang lain dalam variabel kinerja.

4.2.3. Analisis Statistik

Pada bagian ini akan dilakukan analisis statistik yang digunakan untuk menjawab pertanyaan yang ada pada penelitian dengan menggunakan alat uji statistik warpPLS 5.0. Seperti yang diulas pada bab sebelumnya, teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yang ditujukan untuk menguji pengaruh antar variabel sistem insentif, pelatihan, motivasi, dan kinerja. Hasil pengukuran model *fit* dengan menggunakan PLS ditunjukkan dalam tabel 4.8. berikut ini.

Tabel 4.8
Deskripsi Pengukuran Model *Fit*

Parameter	Nilai Hitung	Ideal
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0.315, $P \leq 0,001$	$\leq 0,05$
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0.503, $P \leq 0,001$	$\leq 0,05$
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	0.491, $P \leq 0,001$	$\leq 0,05$
<i>Average block VIF (AVIF)</i>	1.817	$\leq 3,3$
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i>	2.235	$\leq 3,3$
<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i>	0.453	<i>small</i> > 0.1, <i>medium</i> > 0.25, <i>large</i> > 0.36
<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i>	0.800	$\geq 0,7$
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	0.986	$\geq 0,7$
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	1.000	$\geq 0,7$
<i>Nonlinier bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	1.000	$\geq 0,7$

Sumber : Lampiran 9, diolah

Pembahasan mengenai hasil pengukuran model fit akan diulas lebih lanjut sebagai berikut :

a. *Average path coefficient (APC)*

Average path coefficient (APC) merupakan pengukuran rata-rata dari koefisien *path* yang terdapat dalam model penelitian. Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa nilai hitung *Average path coefficient (APC)* sebesar 0,315 dan $P \leq 0,001$ dimana batas nilai yang dapat diterima untuk nilai APC dilihat berdasarkan nilai *P-value* nya $\leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun memenuhi syarat signifikansi.

b. *Average R-squared (ARS)*

Yang dimaksud dengan *Average R-squared (ARS)* adalah pengukuran rata-rata dari nilai *R-squared* dalam model penelitian. Suatu model dapat dikatakan *fit* jika mempunyai nilai *P-Value* sebesar $\leq 0,05$. Berdasarkan tabel 4.8 di atas, dapat dilihat bahwa nilai ARS penelitian ini sebesar 0,503 dan $P \leq 0,001$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini memenuhi syarat signifikansi.

c. *Average adjusted R-squared (AARS)*

Average adjusted R-squared (AARS) menunjukkan pengukuran rata-rata dari nilai *adjusted R-squared* yang ada dalam model penelitian. Nilai AARS dikatakan ideal apabila nilai *P-value* yang dihasilkan $\leq 0,05$. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai AARS dalam penelitian ini adalah

sebesar 0.491 dan $P \leq 0,001$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini baik.

d. *Average block VIF (AVIF)*

Average block VIF (AVIF) merupakan ukuran fit dari suatu model penelitian yang digunakan sebagai parameter dalam mengevaluasi masalah kolinearitas dalam model *Partial Least Squares (PLS)*. Apabila terjadi multikolinearitas, yakni kondisi dimana prediktor penelitian saling berkorelasi maka nilai AVIF akan semakin tinggi. Batas nilai ideal AVIF adalah $\leq 3,3$, berdasarkan tabel deskripsi pengukuran model fit di atas diperoleh nilai AVIF sebesar 1.817 dimana nilai tersebut masih termasuk dalam nilai yang ideal, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model penelitian ini.

e. *Average full collinearity VIF (AFVIF)*

Average full collinearity VIF (AFVIF) hampir sama dengan AVIF, yakni sama-sama digunakan sebagai parameter dalam mengevaluasi kolinearitas, perbedaannya terletak pada sensitivitas, jika AVIF terhadap kolinearitas data *non-linear algorithm*, sebaliknya AFVIF tidak sensitif terhadap kolinearitas data *non-linear algorithm*. Nilai AFVIF sebuah penelitian dikatakan ideal jika nilainya $\leq 3,3$. Dari tabel di atas, menunjukkan nilai AFVIF sebesar 2,235 dimana nilai tersebut termasuk dalam nilai ideal. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinearitas.

f. *Tenenhaus GoF (GoF)*

Tenenhaus GoF (GoF) digunakan untuk validasi *inner model* dan *outer model* secara keseluruhan. Nilai GoF diperoleh dengan cara mengalikan *average communalities index* dengan nilai *R-squared* model. Batas nilai GoF yang ditetapkan oleh Tenenhaus terbagi atas tiga kategori, yakni kecil > 0.1 , medium > 0.25 , dan besar > 0.36 . Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai GoF sebesar 0.453, dimana nilai tersebut termasuk dalam kategori besar. Maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan model penelitian ini dalam melakukan prediksi sangatlah kuat.

g. *Sympson's paradox ratio (SPR)*

Sympson's paradox ratio (SPR) merupakan indeks yang mengindikasikan masalah kausalitas sehingga apabila terjadi masalah maka hubungan hipotesis sebaiknya dibalik. Nilai hitung SPR pada tabel di atas menunjukkan nilai 0.800, lebih besar dari nilai idealnya 0.700. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi masalah kausalitas dalam penelitian ini.

h. *R-squared contribution ratio (RSCR)*

R-squared contribution ratio (RSCR) merupakan indeks yang digunakan untuk mengukur model yang bebas dari *R-squared* yang bernilai negatif. Karena nilai *R-squared* yang negatif akan mengurasi persentase varian yang dijelaskan dalam prediktor. Nilai ini menunjukkan kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan variasi pada konstruk endogen. Dalam tabel 4.8 menunjukkan nilai RSCR sebesar 0.986, dimana nilai

tersebut melebihi batas ideal yang ditetapkan yakni $\geq 0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian dapat dijelaskan dengan model.

i. Statistical suppression ratio (SSR)

Supresen timbul apabila koefisien *path* mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan hubungan korelasi dengan *path* yang menghubungkan dua variabel penelitian. Batas ideal minimum SSR adalah 0.7, sedangkan hasil perhitungan SSR dalam model penelitian ini adalah 1, hal ini menunjukkan bahwa *path* yang terdapat di dalam model telah 100% bebas dari statistikal suppresen.

j. Nonlinier bivariate causality direction ratio (NLBCDR)

Berdasarkan hasil pengukuran model fit di atas diperoleh hasil *Nonlinier bivariate causality direction ratio (NLBCDR)* sebesar 1, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai batas nilai ideal minimum NLBCDR 0.7, hal ini mengindikasikan bahwa 100% dari *path* yang berhubungan dalam model penelitian didukung oleh hubungan kausalitas.

Setelah model penelitian dinyatakan baik dan memenuhi syarat signifikansi, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Hasil uji model penelitian dirangkum pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9.
Hasil Uji Model Penelitian

<i>Relationship</i>	<i>Path coefficient (β)</i>	<i>P-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Standard errors</i>	<i>Keterangan</i>
Sistem Insentif → Motivasi	0.508	<0.01	0.05	0.084	H ₀ ditolak
Pelatihan → Motivasi	0.282	<0.01	0.05	0.089	H ₀ ditolak
Motivasi → Kinerja	0.254	<0.01	0.05	0.090	H ₀ ditolak
Sistem Insentif → Kinerja	0.498	<0.01	0.05	0.084	H ₀ ditolak
Pelatihan → Kinerja	-0.031	0.371	0.05	0.095	H ₀ diterima
<i>R-squared coefficient</i> Motivasi					0.533
<i>R-squared coefficient</i> Kinerja					0.472
<i>Average R-Square (ARS)</i>					0.503

Sumber : Lampiran 9, diolah

Berdasarkan tabel 4.9. di atas dapat disimpulkan mengenai hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis Satu (H₁).

Hasil olah data untuk pengujian hipotesis satu menunjukkan bahwa pengaruh sistem insentif terhadap motivasi mempunyai nilai *P-value* sebesar <0.01, nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H₀ ditolak dan H₁ diterima. Koefisien jalur sistem insentif terhadap motivasi kerja sebesar 0,508 artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara keduanya. Semakin baik penerapan sistem insentif pada bank BNI akan meningkatkan motivasi kerja AO kredit konsumen.

b. Uji Hipotesis Dua (H₂).

Berdasarkan tabel 4.9. dapat dilihat bahwa pengaruh variabel pelatihan terhadap motivasi mempunyai nilai *P-value* sebesar <0.01, nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 dimana artinya H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil koefisien jalur pengaruh pelatihan terhadap motivasi sebesar 0,282 mempunyai arti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara

keduanya. Semakin sering AO kredit konsumen mendapatkan pelatihan akan dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

c. Uji Hipotesis Tiga (H_3).

Dari tabel 4.9. di atas menunjukkan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja mempunyai nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Nilai koefisien jalur pengaruh kedua variabel tersebut sebesar 0,254 menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga semakin tinggi motivasi kerja AO kredit konsumen maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

d. Uji Hipotesis Empat (H_4).

Hasil olah data untuk pengujian hipotesis empat menunjukkan bahwa pengaruh sistem insentif terhadap kinerja mempunyai nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Koefisien jalur sistem insentif terhadap kinerja sebesar 0,498 artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara keduanya. Semakin baik penerapan sistem insentif di BNI akan meningkatkan kinerja AO kredit konsumen.

e. Uji Hipotesis Lima (H_5).

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja mempunyai nilai *P-value* sebesar 0.371, nilai tersebut lebih besar dari 0.05 dimana artinya H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil koefisien jalur pengaruh pelatihan terhadap motivasi sebesar -0.031

mempunyai arti bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan diantara keduanya. Pelatihan yang didapat oleh AO tidak mempengaruhi dan meningkatkan kinerja.

f. Uji Hipotesis Enam (H₆).

Pengujian hipotesis yang keenam untuk menguji pengaruh tidak langsung dari variabel sistem insentif dan pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Menurut Ghozali dan Latan (2014 :218) untuk dapat mengetahui besarnya varian dari efek mediasi, dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Variance Accounted For (VAF)* sebagai berikut :

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100\%$$

Dimana :

a = koefisien *path* pengaruh variabel independen dengan mediator

b = koefisien *path* pengaruh variabel mediator dengan dependen

c = koefisien *path* pengaruh langsung variabel independen dengan dependen

Berdasarkan rumus di atas, jika nilai VAF yang dihasilkan > 80% maka menunjukkan bahwa motivasi sebagai pemediasi penuh. Jika nilai VAF yang dihasilkan di antara 20% sampai dengan 80%, maka dapat dikatakan motivasi sebagai pemediasi parsial. Namun jika nilai VAF < 20%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi efek mediasi/*intervening*.

Tabel 4.10.
Variance Accounted For (VAF) Indirect Effect

<i>Relationship</i>	<i>Indirect Effect</i>			
	<i>Path Coefficient</i>	<i>Standard Errors</i>	<i>P-Value</i>	<i>VAF</i>
SI → M → K	0.129	0.066	0.026	20.58%
P → M → K	0.072	0.067	0.143	69.79%

Sumber : Lampiran 9, diolah

Keterangan :

SI = Sistem Insentif

P = Pelatihan

M = Motivasi

K = Kinerja

- a) Sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.**

Pengujian hipotesis keenam yang pertama bertujuan untuk melakukan uji pengaruh tidak langsung dari sistem insentif terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan rumus *Variance Accounted For (VAF)* maka dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 VAF &= \frac{0,508 \times 0,254}{0,508 \times 0,254 + 0,498} \times 100\% \\
 &= 20,58\%
 \end{aligned}$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagai pemediasi parsial, dimana penerapan sistem insentif masih mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja AO kredit konsumen meskipun terdapat pengaruh tidak langsung antara penerapan sistem insentif terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan. Tabel 4.10 di atas

merupakan rekapitulasi hasil perhitungan *indirect effect* dengan menggunakan WarpPLS 5.0, berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat koefisien *path* pengaruh tidak langsung penerapan sistem insentif terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,129 dan nilai *P-value* sebesar 0.026, nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem insentif mempunyai pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

b) Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

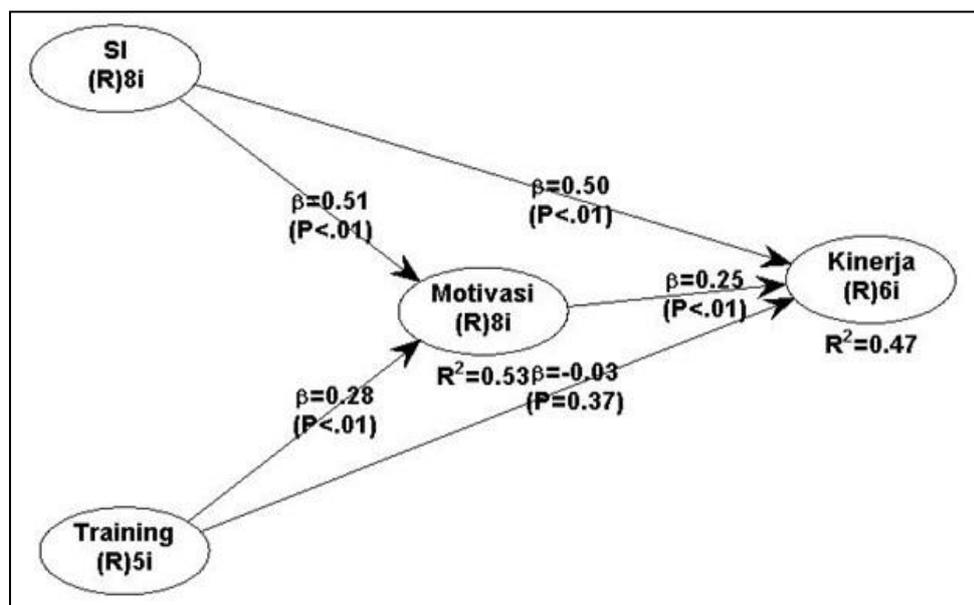
Pengujian hipotesis keenam yang kedua adalah untuk melakukan uji pengaruh tidak langsung dari pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan rumus *Variance Accounted For (VAF)* maka dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} VAF &= \frac{0,282 \times 0,254}{0,282 \times 0,254 + 0,031} \times 100\% \\ &= 69,79\% \end{aligned}$$

Jika dilihat berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka motivasi kerja dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial, namun jika dilihat berdasarkan nilai *P-value* pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0.143, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.05 berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa pengaruh *indirect effect* hubungan pelatihan terhadap kinerja tidak dimediasi oleh motivasi kerja.

Berdasarkan dari hasil pengujian seluruh model penelitian dengan menggunakan *Partial Least Square* di atas dapat kami rangkum kerangka hasil pengujian sebagai berikut.



Gambar 4.6.

Kerangka Hasil Uji *Partial Least Square*

Sumber : Lampiran 9, diolah.

4.3. Pembahasan

Pada sub bab pembahasan berikut akan diulas analisis lebih mendalam mengenai hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya guna mencari pemecahan masalah yang diajukan pada penelitian.

4.3.1. Pengaruh Sistem Insentif terhadap Motivasi

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa penerapan sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* terbukti. Berdasarkan hasil pengujian model penelitian, dapat dilihat bahwa pengaruh sistem insentif terhadap motivasi kerja mempunyai nilai *path coefficient* yang positif serta mempunyai nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Nilai *path coefficient* yang positif mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan sistem insentif di BNI maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja AO kredit konsumen.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Karami, Dolatabadi, Rajaeepour (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem manajemen *reward* dengan motivasi kerja karyawan. Demikian juga dengan hasil penelitian Shahzadi *et al* (2014) terhadap guru sekolah negeri dan swasta di Pakistan menyatakan bahwa *reward* instrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian model penelitian, nilai koefisien *path* sistem insentif terhadap motivasi mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien *path* pengaruh antar variabel pelatihan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem insentif memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap motivasi dibandingkan dengan pelatihan.

Motivasi dan semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah dengan adanya penerapan sistem insentif yang baik. Bentuk

insentif sendiri dapat diberikan berupa finansial maupun non finansial. Pemberian insentif tersebut dimaksudkan untuk mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan lebih baik sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata AO kredit konsumen setuju atas item pernyataan X1_6 yang menyatakan bahwa mereka puas terhadap sistem insentif yang diterapkan oleh perusahaan dan item X1_8 yang menyatakan sistem insentif yang diterapkan oleh perusahaan memotivasi AO kredit konsumen BNI untuk bekerja lebih baik dan berusaha mencapai target yang ditetapkan. Sejak dua tahun terakhir Divisi *Consumer and Retail Sales Distribution (SLN)* BNI menetapkan ketentuan baru mengenai sistem insentif bagi AO kredit konsumen. Jika sebelumnya besarnya insentif yang dapat diterima oleh AO dibatasi maksimum 12 x *total in cash* setiap tahun, saat ini ketentuan tersebut dirubah menjadi maksimum 24 x *total in cash* setiap tahun tergantung kinerja yang diberikan. Selain itu Divisi SLN juga menerapkan beberapa program *reward* menarik seperti program insentif tambahan, *staff get member*, *around the world* bagi AO yang dapat mencapai target tertentu. Adanya program *reward* yang menarik tersebut terbukti dapat mendorong motivasi AO kredit konsumen untuk meningkatkan pencapaian target individu.

4.3.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* terbukti. Berdasarkan tabel 4.9.

mengenai hasil pengujian model penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja mempunyai nilai *path coefficient* yang positif serta mempunyai nilai nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawan, Supartha dan Rahyuda (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang diuraikan sebelumnya, mayoritas AO kredit konsumen setuju terhadap item pernyataan X2_1 yang menyatakan bahwa perusahaan secara rutin memberikan pelatihan kepada *AO Lending* dan item pernyataan X2_2 yang bahwa AO kredit konsumen memiliki rasa antusias yang tinggi untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir, Divisi *Organizational Learning (ONL)* BNI melalui *Regional Learning Center (RLC)* yang ada di setiap wilayah secara rutin memberikan pelatihan mengenai *selling* dan *negotiation skills* kepada AO kredit konsumen. Berdasarkan *interview* yang dilakukan secara acak kepada AO kredit konsumen yang menjadi reponden dalam penelitian ini menyatakan bahwa mereka percaya dan memiliki ekspektasi yang tinggi bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Divisi ONL BNI akan dapat meningkatkan keterampilan, keahlian, pengetahuan, dan rasa percaya diri AO kredit konsumen sehingga harapan mereka dengan adanya program pelatihan dan pengembangan tersebut akan menjadikan AO kredit konsumen lebih menguasai *job description* yang diberikan oleh perusahaan. Adanya persepsi itu pulalah yang mendorong antusiasme AO kredit konsumen

untuk mengikuti program-program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Divisi ONL, sehingga mendorong munculnya motivasi kerja. Dari hasil *interview* juga diperoleh informasi bahwa program pelatihan terkait perkreditan secara kontinyu bagi pengembangan karir dan pengetahuan AO kredit konsumen BNI.

4.3.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* terbukti. Berdasarkan tabel 4.9., dapat dilihat bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja mempunyai nilai *path coefficient* yang positif serta mempunyai nilai nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shahzadi *et al* (2014) dan Darmawan *et al* (2015) yang menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Ini artinya motivasi karyawan yang diukur melalui tiga indikator yakni kebutuhan untuk eksistensi, kebutuhan untuk hubungan dan kebutuhan untuk tumbuh atau maju terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, sebagian besar AO kredit konsumen setuju terhadap item pernyataan Z6 yang menyatakan bahwa Saudara merasa tertantang untuk selalu bekerja dan

berprestasi baik pada pekerjaan dan tugas Saudara, begitu juga dengan item pernyataan Z7 yang menyatakan bahwa adanya penilaian prestasi kerja mendorong Saudara agar terus meningkatkan kinerja. Sejak empat tahun terakhir Divisi *Human Capital (HCT)* BNI menerapkan sistem penilaian yang baru untuk kenaikan *grade* khusus bagi AO *lending* maupun AO *funding* BNI yang semula berdasarkan sistem nilai kredit dimana bagi setiap AO yang telah mengumpulkan nilai kredit sebanyak 10 poin berdasarkan nilai akumulatif penilaian kinerja tahunan berhak untuk naik satu *grade* lebih tinggi dibandingkan *grade* yang dimiliki sebelumnya, saat ini sistem penilaian kenaikan *grade* AO berubah berdasarkan rata-rata *performance* AO setiap bulan. Apabila rata-rata *performance* AO mencapai 110% dari target yang ditetapkan oleh manajemen dengan kondisi tidak ada *performance* di bawah 50% selama tiga bulan dalam setahun, maka AO berhak untuk mendapatkan kenaikan *grade* satu tingkat lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dengan adanya ketentuan mengenai penilaian kenaikan *grade* yang baru tersebut mendorong motivasi AO kredit konsumen untuk memberikan kinerja terbaik mereka karena potret penilaian untuk kenaikan *grade* yang dilihat oleh manajemen BNI berdasarkan *performance* bulanan AO kredit konsumen.

Selain itu manajemen BNI dinilai sangat peduli terhadap hasil kerja yang diberikan oleh AO kredit konsumen dan memberikan peluang yang seluas-luasnya kepada AO kredit konsumen dalam mengembangkan karir sesuai dengan yang diharapkan. Setiap AO kredit konsumen diberikan kesempatan yang sama oleh manajemen untuk dapat mengembangkan karir mereka menjadi *Junior*

Relationship Manager AO yang menangani kredit komersial dan kemudian menjadi *Relationship Manager* AO yang menangani kredit korporasi.

Motivasi karyawan sangatlah penting bagi perusahaan, karena hampir setiap unit di perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan yang dapat memotivasi karyawannya dengan baik akan dapat meningkatkan produktivitas, menekan biaya operasional, dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan karena karyawan yang termotivasi senang jika dilibatkan dalam tugas dan pekerjaan serta bersedia mengambil tanggung jawab lebih atas tugas dan pekerjaan yang diberikan.

4.3.4. Pengaruh Sistem Insentif terhadap Kinerja

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa penerapan sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* terbukti. Berdasarkan hasil pengujian model penelitian, dapat dilihat bahwa pengaruh sistem insentif terhadap kinerja mempunyai nilai *path coefficient* yang positif serta mempunyai nilai nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Karami, Dolatabadi, dan Rajaeepour (2013), Supatmi, Nimran, dan Utami (2013), serta Shahzadi *et al* (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara sistem insentif dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini

membuktikan bahwa sistem insentif yang diukur dengan menggunakan empat indikator yakni kejelasan pengaturan sistem insentif, kemudahan sistem insentif untuk dipahami dan dikalkulasi, prinsip *equal pay equal job*, dan kemudahan mencapai target yang ditetapkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata AO kredit konsumen yang menjadi responden dalam penelitian ini setuju terhadap item pernyataan X1_5 yang menyatakan bahwa insentif yang diterima sudah sesuai dengan prestasi kerja Saudara. Mayoritas responden juga menyatakan setuju terhadap item pernyataan Y1 yang menyatakan bahwa Saudara mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya sistem *Sales Activity Performance Management (SAPM)* yang dibuat oleh Divisi SLN BNI memudahkan AO kredit konsumen untuk mengetahui pencapaian realisasi target dan kinerja mereka setiap bulannya. Pencapaian realisasi target dan kinerja tersebut diukur berdasarkan *Key Performance Index (KPI)* AO kredit konsumen. Berdasarkan ketentuan sistem insentif yang diterapkan oleh manajemen BNI, AO kredit konsumen baru akan mendapatkan insentif jika hasil kinerja (*performance*) mencapai minimal 75% dari target bulanan yang ditetapkan oleh manajemen. Selain itu divisi SLN BNI juga menyediakan kalkulator *online* yang dapat diakses semua AO kredit konsumen untuk mengkalkulasi nominal insentif yang diperoleh AO kredit konsumen berdasarkan kinerja yang dicapai.

Sistem insentif memegang peranan penting dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan sistem insentif dapat

menjadi salah satu pendekatan yang dilakukan oleh manajemen Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan. Sistem insentif berkaitan dengan perumusan dan implementasi strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk memberi kompensasi kepada karyawan secara adil, merata dan konsisten dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Dengan adanya penerapan sistem insentif, maka karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lain. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras agar mendapatkan lebih banyak insentif.

4.3.5. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* tidak terbukti. Berdasarkan tabel 4.9. di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja mempunyai nilai *path coefficient* yang negatif serta mempunyai nilai nilai *P-value* sebesar 0.371, nilai tersebut lebih besar dari 0.05 artinya H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Supatmi, Nimran, Utami (2013) dan Darmawan, Supartha, Rahyuda (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif pada sub bab sebelumnya, kita ketahui bahwa sebagian besar AO kredit konsumen tidak setuju terhadap item pernyataan X2_3 yang menyatakan bahwa materi pelatihan yang Saudara ikuti

sudah sesuai dengan kebutuhan dan *job description* Saudara. Mayoritas AO kredit konsumen juga menyatakan tidak setuju terhadap item pernyataan X2_4 yang menyatakan bahwa pelatihan yang pernah diikuti meningkatkan pengetahuan dan keahlian *AO Lending* dalam melaksanakan pekerjaan. Begitu pula dengan item pernyataan X2_5 yang menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, rata-rata AO kredit konsumen menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini dikarenakan dalam beberapa tahun terakhir, pelatihan yang diberikan oleh *Regional Learning Center* BNI untuk AO kredit konsumen cenderung monoton mengenai *selling skill* saja. Materi yang didapatkan oleh AO kredit konsumen pun kurang lebih sama setiap tahunnya, meskipun pemateri yang dihadirkan dari instansi yang berbeda. Jika dilihat berdasarkan *job description* seorang AO kredit konsumen, sebenarnya pelatihan yang dibutuhkan bukan sekedar mengenai *selling skill* saja, namun pelatihan terkait dengan bagaimana cara melakukan verifikasi awal yang baik, pelatihan mengenai metode penilaian *repayment capacity* pemohon, dan pelatihan mengenai legalitas pun sangat dibutuhkan oleh AO kredit konsumen. Pelatihan-pelatihan tersebut akan dapat meningkatkan kualitas kredit yang diberikan oleh bank. Selain itu, evaluasi kinerja pasca pelatihan pun tidak pernah dilakukan. Selama ini yang rutin dilakukan oleh Divisi *Organizational Learning (ONL)* BNI hanya sebatas memberikan *pretest* dan *posttest* pada saat pelatihan berlangsung. Namun evaluasi hasil pelatihan tidak pernah dilakukan, sehingga tingkat keberhasilan atau efektivitas pelatihan yang diberikan menjadi sulit untuk diukur.

4.3.6. Pengaruh Sistem Insentif dan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

Hipotesis keenam yang pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa penerapan sistem insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* melalui motivasi sebagai variabel *intervening* terbukti. Berdasarkan hasil uji hipotesis pada bagian sebelumnya, diketahui bahwa hasil perhitungan *Variance Accounted For (VAF)*, koefisien *path* pengaruh tidak langsung penerapan sistem insentif terhadap kinerja melalui motivasi menunjukkan nilai sebesar 0.129 dan nilai *P-value* sebesar 0.026, nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem insentif di BNI mempengaruhi kinerja AO kredit konsumen BNI melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Artinya sistem insentif akan meningkatkan kinerja AO kredit konsumen BNI jika mereka memiliki motivasi yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Karami, Dolatabadi, Rajeepour (2012) yang juga menyatakan bahwa melalui motivasi sebagai variabel mediasi, sistem manajemen *reward* terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan teori yang pernah diungkapkan oleh Vroom dalam Siagian (2005 : 292) bahwa motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang serta perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakan yang ia lakukan mengarah kepada hasil yang diinginkan, motivasi AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* muncul karena kebijakan sistem insentif yang

diterapkan oleh manajemen BNI dinilai mampu memberikan kepuasan sehingga pada akhirnya motivasi tersebut dapat meningkatkan kinerja AO kredit konsumen BNI. Kebijakan manajemen BNI dalam memberikan insentif dalam bentuk yang beragam mendorong semangat AO kredit konsumen untuk lebih giat bekerja sehingga target yang dibebankan dapat dicapai.

Hipotesis enam yang kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* melalui motivasi sebagai variabel *intervening* tidak terbukti. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebelumnya, diketahui bahwa nilai *P-value* pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0.143, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak mempengaruhi kinerja AO kredit konsumen BNI *Consumer and Retail Loan Center* secara tidak langsung melalui motivasi. Hal ini berarti pelatihan yang diberikan oleh Divisi *Organizational Learning (ONL)* BNI dinilai tidak akan meningkatkan kinerja AO kredit konsumen BNI meskipun mereka memiliki motivasi yang tinggi.

AO kredit konsumen BNI meyakini bahwa dengan adanya program pelatihan dan pengembangan yang ditujukan untuk mereka akan dapat meningkatkan pengetahuan dan *skill* yang mereka miliki. Sehingga akan meningkatkan semangat kerja dan rasa percaya diri dalam menjalankan pekerjaan mereka. Namun program pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan oleh Divisi ONL BNI untuk AO kredit konsumen selama ini dinilai kurang sesuai dengan kebutuhan AO kredit konsumen dan kurang efektif untuk dapat

meningkatkan produktifitas dan kinerja karena materi pelatihan yang diberikan hanya sebatas mengenai *selling skill*, sedangkan berdasarkan *job discription* yang dimiliki oleh AO kredit konsumen, selain mereka harus melakukan ekspansi kredit mereka juga diwajibkan untuk menjaga kualitas kredit yang disalurkan. Sehingga pelatihan yang berkaitan dengan cara melakukan verifikasi awal, penilaian *repayment capacity* calon debitur yang akan mendapatkan pembiayaan kredit, dan legalitas jaminan sangatlah dibutuhkan bagi peningkatan produktifitas dan kinerja AO kredit konsumen BNI.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab empat, dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel sistem insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi, hal ini ditunjukkan oleh nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 dan koefisien jalur sistem insentif terhadap motivasi kerja sebesar 0,508. Artinya semakin baik penerapan sistem insentif oleh manajemen BNI akan meningkatkan motivasi kerja AO kredit konsumen. Sehingga hipotesis pertama diterima.
2. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi, hal ini dapat dilihat dari nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 dan nilai koefisien jalur pengaruh pelatihan terhadap motivasi sebesar 0,282. Ini artinya semakin sering AO kredit konsumen mendapatkan pelatihan akan dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Sehingga hipotesis yang kedua diterima.
3. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan oleh nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 dan nilai koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 0,254. Ini berarti semakin tinggi motivasi kerja AO kredit

konsumen maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sehingga hipotesis ketiga diterima.

4. Sistem insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat diketahui berdasarkan nilai *P-value* sebesar <0.01 , nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 dan nilai koefisien jalur pengaruh sistem insentif terhadap kinerja sebesar 0,498. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan sistem insentif di BNI akan meningkatkan kinerja AO kredit konsumen. Sehingga hipotesis keempat diterima.
5. Pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dari nilai *P-value* sebesar 0.371, nilai tersebut lebih besar dari 0.05 dan juga koefisien jalur pengaruh pelatihan terhadap motivasi sebesar -0.031. Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang didapat oleh AO kredit konsumen BNI tidak mempengaruhi dan meningkatkan kinerja. Sehingga hipotesis kelima ditolak.
6. Motivasi terbukti memediasi pengaruh sistem insentif terhadap kinerja AO kredit konsumen BNI. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perhitungan *Variance Accounted For (VAF)*, koefisien *path* pengaruh tidak langsung penerapan sistem insentif terhadap kinerja melalui motivasi menunjukkan nilai sebesar 0.129 dan nilai *P-value* sebesar 0.026, nilai tersebut lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti sistem insentif akan meningkatkan kinerja AO kredit konsumen BNI jika mereka memiliki motivasi yang tinggi. Sehingga hipotesis keenam yang pertama diterima.

7. Sebaliknya motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja AO kredit konsumen. Hasil olah data menunjukkan nilai *P-value* pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0.143, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.05. Hal ini berarti pelatihan yang diberikan oleh Divisi *Learning Center* BNI dinilai tidak akan meningkatkan kinerja AO kredit konsumen BNI meskipun mereka memiliki motivasi yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang kedua ditolak.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan – keterbatasan. Adapun keterbatasan – keterbatasan tersebut antara lain :

1. Penelitian ini dilakukan terbatas di tiga sentra kredit konsumen yakni BNI *Consumer and Retail Loan Center* Jakarta, Yogyakarta, dan Surabaya. Karena keterbatasan waktu, peneliti belum dapat melakukan penelitian di seluruh BNI *Consumer and Retail Loan Center* yang berjumlah 12 unit.
2. Masih terdapat konstruk atau variabel lain yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi maupun kinerja karyawan yang perlu dipertimbangkan untuk kajian lebih lanjut, pada penelitian ini peneliti hanya membatasi kinerja karyawan menurut AO kredit konsumen BNI.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Sistem insentif di BNI memang dinilai sudah transparan dan mudah untuk dipahami dan dikalkulasi. Namun dengan adanya penetapan *Key Performance Indicator* yang beragam, di mana seorang AO kredit konsumen BNI tidak hanya ditarget untuk melakukan ekspansi kredit setiap bulannya namun juga ditarget untuk melakukan ekspansi dana pihak ketiga, serta kartu kredit menjadikan kerja AO kredit konsumen BNI menjadi kurang fokus. Begitu pula dengan adanya perubahan ketentuan mengenai pembayaran insentif AO Kredit Konsumen BNI yang semula 1 x *total in cash* gaji menjadi 0,75 x *total in cash* gaji bagi AO yang mencapai 100% target bulanan yang ditetapkan perusahaan serta adanya perubahan ketentuan pembayaran insentif AO Kredit Konsumen yang semula maksimal 7 x *total in cash* gaji menjadi 4 x *total in cash* gaji disinyalir menjadi faktor penyebab penurunan kinerja AO kredit konsumen BNI. Dengan demikian diharapkan Manajemen BNI dapat memperbaiki sistem insentif yang ada agar dapat lebih memotivasi AO kredit konsumen untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Hal tersebut menjadi sangat penting karena AO kredit konsumen tidak termasuk pegawai yang mendapatkan bonus tahunan dari perusahaan.
2. Manajemen BNI diharapkan dapat meningkatkan kualitas program pelatihan dan pengembangan untuk AO kredit konsumen dari program

pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan sebelumnya, baik dari penilaian kebutuhan, tujuan pelaksanaan, materi program, maupun evaluasi atau umpan balik dari pelaksanaan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan AO kredit konsumen dan perusahaan.

3. Manajemen BNI diharapkan memberikan peluang bagi AO kredit konsumen untuk tumbuh dan berkembang. Karena jika kebutuhan untuk berkembang (*growth*) dan kebutuhan untuk eksistensi terhambat, akan menyebabkan AO kredit konsumen mengalami demotivasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka. Sebagian besar AO kredit konsumen mengharapkan adanya sistem *career path* yang jelas dan menginginkan metode penilaian *grade* yang sama dengan pegawai BNI *non-sales* yakni dengan menggunakan sistem kredit nilai. Dimana jika pegawai sudah mengumpulkan kredit nilai sebanyak 10 poin maka berhak untuk naik *grade* satu tingkat lebih tinggi dari *grade* mereka sebelumnya bukan berdasarkan rata-rata pencapaian target 110% dalam setahun seperti yang diterapkan oleh manajemen BNI saat ini.
4. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan melibatkan variabel dan indikator lain yang belum tercakup dalam penelitian ini misalnya kompetensi kerja, budaya kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan lain-lain. Selain itu, saran bagi peneliti selanjutnya agar memperoleh hasil penelitian yang lebih valid dapat menambahkan

jumlah sampel dengan melibatkan AO kredit konsumen di luar BNI

Consumer and Retail Loan Center Surabaya, Yogyakarta, dan Jakarta.