Jurnal Inovasi Ekonomi http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jiko
Vol. 04 No. 01 Maret 2019 Page 1-12
P-ISSN: 2477-4804

MEMAHAMI "MAKNA LAIN" INSENTIF TERHADAP KINERJA BANK YANG HOLISTIK: PERSPEKTIF INTERDISIPLINER

Driana Leniwati[1]
Program Studi Akuntansi,Universitas Muhammadiyah Malang[1]

Abstrac

Theoretically, financial incentives motivate the employees to improve the performance of the company. The previous studies found empirical evidence that shows the financial incentives are often inversely proportional (Young and Lewis 1995; Jenkins et al 1998). Based on the phenomena It is interesting to look deeply the meaning of incentives for the performance improvements. This study uses an interdisciplinary perspective of management accounting, psychology and spirituality. The method used is a case study with an interpretive approach. Qualitative data is obtained by conducting interviews with several CRM in one of a commercial bank in Indonesia. The results of this study found there are other meanings of incentives for CRM. These meanings are not only basic need but also the feeling of security, loyalty, accountability for their work, the meaning of appreciation, self-actualization, and spiritual. The meanings that arise not depending on the period of work or position but more on the awareness of individual. Understanding these meanings can be taken into consideration in making the right incentive scheme for employees. So that, the incentives can really motivate employees completely to improve the performance of the company.

Keywords: Incentives; performance; customer; relationship; the manager

Abstrak

Secara teoritis insentif keuangan memotivasi individu untuk bekerja keras dalam meningkatkan kinerja akan tetapi juga ditemukan bukti empiris yang menunjukkan bahwa insentif keuangan seringkali berbanding terbalik dengan peningkatan kinerja (Young dan Lewis 1995; Jenkins et al 1998) sehingga menarik untuk melihat lebih jauh tentang makna insentif bagi *Customer Relationship Manager* (CRM) dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja. Penelitian ini menggunakan perspektif interdisipliner dari akuntansi manajemen, psikologi dan spiritual. Penelitian ini meminjam teori psikologi kebutuhan dan spiritual untuk melihat motivasi CRM dalam meningkatkan kinerja berdasarkan kebutuhannya. Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan interpretif. Data kualitatif didapat dengan melakukan wawancara beberapa CRM di salah satu bank. Hasil penelitian ini menemukan ada makna lain dari insentif bagi CRM. Makna-makna tersebut lebih kepada rasa aman, loyalitas dan akuntabilitas terhadap pekerjaannya, makna penghargaan, aktualisasi diri dan spiritual yang mengalahkan makna kebutuhan dasar berupa materi. Makna-makna yang timbul bervariasi tidak tergantung dari masa kerja ataupun jabatan tetapi lebih kepada kesadaran dari masing-masing. Memahami makna-makna tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat skema insentif yang tepat untuk para karyawan sehingga insentif benar-benar bisa memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Kata Kunci: Insentif; kinerja; customer; relationship; manager

Pendahuluan

Keberadaan akuntansi manajemen selalu terkait dengan kinerja suatu perusahaan yaitu bagaimana memotivasi individu untuk selalu meningkatkan kinerjanya dengan memberikan insentif keuangan (Atkibarunson, Banker, Kaplan dan Young 1997, Bab 14; Hilton et al, 2000, Bab 21). Insentif dianggap bisa memicu individu untuk bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan yaitu mencapai laba yang maksimal. Laba masih dianggap sebagai ukuran keberhasilan dari perusahaan walaupun baru-baru ini diketahui bahwa keberhasilan perusahaan tidak diukur kepada banyaknya laba yang dihasilkan semata tetapi lebih kepada pertanggungjawaban sosial perusahaan terhadap manusia dan planet dengan profit sebagai orientasi utama perusahaan.(*Triple Bottom Line*).

Kemudian pertanyaannya adalah "Apa pengaruh insentif terhadap kinerja?" "Apakah setiap individu yang diberikan insentif akan selalu bekerja keras dalam meningkatkan kinerja"?. Secara logika, jawaban dari pertanyaan di atas adalah insentif memotivasi individu untuk bekerja dalam peningkatan kinerja karena pada dasarnya sesuai dengan teori kebutuhan Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan dasar yang harus dipenuhi yaitu materi. Materi bisa berbentuk uang atau kebutuhan pokok. Perusahaan berharap dengan memberikan insentif yang sesuai dapat memotivasi karyawan untuk

[1] *dleniwati@gmail.com*

meningkatkan kinerjanya.

Sebaliknya, ada beberapa penelitian terdahulu di bidang akuntansi dan disiplin yang lain yang memberikan bukti bahwa insentif keuangan seringkali tidak meningkatkan motivasi ataupun komitmen untuk peningkatan kinerja (McGraw 1978; Jenkins 1986; Ashton 1990; Awasthi dan Pratt 1990; Libby and Lipe 1992; Smith dan Walker 1993;Young dan Lewis 1995; Beattie dan Loomes 1997; Jenkins et al 1998; Camerer and Hogarth 1999; Bonner and Sprinkle 2000). Dengan merujuk kepada penelitian sebelumnya maka penelitian ini mencoba menjawab *gap research* dengan dengan mengemukakan pertanyaan penelitian sebagai berikut.: Apa makna insentif terhadap peningkatan kinerja bank ?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian diatas, peneliti melakukan wawancara yang mendalam terhadap beberapa CRM dengan masa kerja yang berbeda-beda. Teknik wawancara ini dianggap sesuai dengan penelitian ini karena dengan latar belakang pengalaman CRM yang berbeda-beda sebagai praktisi perbankan yang selalu berorientasi terhadap kinerja dan kepuasan nasabah maka peneliti akan menggali lebih dalam untuk mengetahui apa pengaruh insentif terhadap peningkatan kinerja dan makna-makna lain yang dipersepsikan oleh CRM. Peneliti mengumpulkan data dari wawancara beberapa CRM dengan kantor yang berbeda-beda yaitu di kantor pusat, kantor wilayah, kantor cabang utama dan kantor cabang pembantu. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan persepsi yang beraneka ragam dengan lingkungan yang berbeda.

Penelitian ini disusun sebagai berikut yaitu bagian awal adalah pendahuluan kemudian bagian berikutnya menjelaskan tentang kerangka teoritis dari penelitian ini. Bagian ketiga menggambarkan studi kasus dan implementasinya pada bank komersial. Bagian keempat menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan. Bagian ke lima menggambarkan hasil dan diskusi penemuan. Terakhir adalah kesimpulan dan saran untuk penelitian selanjutnya

Tinjauan Pustaka

Teori Psikologi Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori kebutuhan Maslow mengemukakan bahwa manusia mempunyai tingkatan kebutuhan hidup untuk dipenuhi. Seumur hidupnya manusia akan berusaha untuk tetap mengatasi kebutuhannya dari yang paling mendasar. Teori yang dikenal di berbagai dunia/bidang ini menjabarkan tingkatan kebutuhan dengan skema piramida. Kebutuhan pada Teori Maslow disusun dari yang paling mendasar atau mendesak. Kemudian dilanjutkan dengan kebutuhan dasar lainnya dan seterusnya. Kebutuhan dasar lanjutan yang diutarakan dalam Teori Maslow tidak dapat terpenuhi apabila kebutuhan dasar sebelumnya terpenuhi. Setiap manusia pasti merasakan tingkatan kebutuhan tersebut dan harus berusaha keras dalam memenuhinya.

Terdapat lima tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh teori kebutuhan Maslow diantaranya kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kelima kebutuhan tersebut disusun pada teori kebutuhan Maslow secara bertingkat dari yang paling mendasar (fisiologis/fisik) hingga yang tertinggi (aktualisasi diri). Kebutuhan dasar pada teori Maslow yaitu kebutuhan fisik/fisiologi. Kebutuhan fisik/fisiologis yang harus dipenuhi karyawan di suatu perusahaan adalah upah minimum/standar gaji minimum. Karyawan mencari pekerjaan pada sebuah perusahaan pastilah gaji/upah yang akan menjadi alasan utama. Sebelum kebutuhan dasar ini terpenuhi maka karyawan akan sulit untuk berkembang apalagi memberikan prestasi dan kontribusi besar pada perusahaan. Oleh karena menurut teori hierarki kebutuhan Maslow maka perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan dasar dari para karyawannya. Hal ini juga dapat menjadi motivasi awal bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan memperbaiki citra perusahaan.

Tingkatan kebutuhan kedua pada Teori *Maslow* adalah kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan rasa aman yang dirasakan seperti kestabilan hidup, kesehatan fisik, adanya tempat bergantung, ada perlindungan, serta merasakan kebebasan dan aman dari bermacam-macam ancaman. Maka dari itu setelah manusia terpenuhi kebutuhan dasar fisiologinya maka kemudian mereka memerlukan kebutuhan akan rasa aman. Rasa aman bagi karyawan seperti lingkungan kerja yang aman, bersih, dan lebih jauh lagi terdapat jaminan pasca pensiun sehingga merasa aman secara finansial. Karyawan akan bertahan pada suatu perusahaan lebih lama atau bahkan hingga masa pensiunnya apabila kebutuhan rasa amannya terpenuhi. Karyawan yang merasa aman secara lingkungan ditambah dengan adanya perencanaan setelah pensiun cenderung akan bertahan lama dan loyal pada perusahaan.

Selanjutnya kebutuhan yang perlu dipenuhi setelah kebutuhan dasar fisiologi dan rasa aman yaitu kebutuhan akan interaksi sosial dan kasih sayang. Karyawan pada perusahaan sejatinya juga memerlukan kebutuhan interaksi sosial dan kasih sayang. Teori kebutuhan Maslow pada kasus ini menyatakan bahwa karyawan memenuhi kebutuhan ini dengan menjalin persahabatan dengan rekan sekerja, satu tim dan interaksi antara atasan dan bawahan. Adanya hubungan dan komunikasi yang baik di dalam perusahaan akan membuat perusahaan lebih mudah bersinergi demi mencapai tujuannya.

Selanjutnya dalam teori kebutuhan Abraham Maslow yaitu kebutuhan akan penghargaan. Penghargaan dalam teori Maslow ini seperti status sosial, prestasi, penghormatan dari orang lain, nama baik/reputasi, ketenaran, perhatian, dan lain-lain. Kondisi karyawan pada pemenuhan kebutuhan penghargaan ini adalah terkait dengan jabatan yang lebih tinggi. Posisi tertentu akan membuat karyawan merasa dirinya dihargai, disegani dan dihormati. Sehingga karyawan yang telah terpenuhi kebutuhan dasar sebelumnya akan bekerja lebih giat untuk melampui target demi memperoleh promosi jabatan.

Level atau tingkatan kebutuhan yang paling tinggi sekaligus yang terakhir menurut teori kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan akan aktualisasi merupakan dorongan keinginan yang timbul secara terus menerus. Dorongan ini akhirnya berubah menjadi potensi yang sangat dahsyat. Pekerjaan menantang yang dipilih oleh karyawan atau sumber daya manusia lainnya di dalam perusahaan merupakan kebutuhan aktualisasi diri. Melalui pemilihan pekerjaan yang dianggap sebuah tantangan maka kemampuan karyawan akan meningkat. Kreatifitas dan ketrampilan akan selalu dilatih serta terus berkembang. Perkembangan itu akan membawanya kepada karir yang lebih gemilang. Tentu saja kebutuhan ini dikhususkan bagi seseorang yang telah tercukupi dan terpuaskan dengan keempat kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial dan kasih sayang, dan penghargaan.

Konsep Kesadaran Spiritual (*God Conciousness*)

Kesadaran manusia setiap manusia berbeda-beda dan bertingkat-tingkat pula. Berlandaskan pada psikologi transpersonal maka manusia akan bergeser kepada kesadaran makna, kesadaran transedental dan akhirnya kepada kesadaran spiritual. Kesadaran ini memang akan dilalui manusia sebagai bentuk perjalanan manusia menuju Tuhannya. sebagaimana digambarkan dalam Al-Qur'an surat Al-Fajr ayat 27- 30 yang berbunyi " Hai jiwa yang tenang, kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridhai; lalu masuklah ke dalam jemaah hamba-hamba-Ku, dan masuklah ke dalam surga-Ku." Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa manusia itu sebenarnya sudah digariskan oleh Tuhan untuk menuju kembali kepadaNya. Hal ini diungkapkan juga oleh Mustofa (2015) bahwa " ruh adalah sifat ketuhanan yang ditiupkan ke dalam tubuh manusia dalam bentuk jiwa". Jadi bila dianalisa lebih lanjut manusia itu pada dasarnya memiliki sifat ketuhanan di dalam tubuhnya yang akan membawa manusia kepada Tuhannya.

Tingkat kesadaran manusia itulah yang akan membuat manusia memiliki hidup yang lebih bermakna sesuai dengan kepuasan dan ketenangan jiwa. Spiritual lah yang membawa manusia kepada kehidupan yang berarti buat sesama manusia, planet dan Tuhan. Hal ini diperkuat oleh Dossey & Guzzetta (2000) yang menyatakan bahwa "*Spiritual is also interpreted as the essence of the man who enters and influences his life and is manifested in thought and behavior and in relation to himself, others, nature, and God".*

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi yang didasarkan pada logika berpikir induktif. Penelitian dilakukan dalam kondisi yang alami agar diperoleh informasi yang nyata dan tidak dibuat-buat. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong 2010, 6). Hal ini berarti bahwa penelitian kualitatif berorientasi pada pemahaman yang mendalam tentang sebuah realitas. Kaitannya dengan penelitian ini, fenomena insentif merupakan konteks khusus yang berbeda untuk setiap individu sehingga tidak bisa digeneralisir.

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah interpretif. Paradigma ini berakar dari filusuf Jerman yang menitik beratkan pada peran bahasa, interpretasi dan pemahaman di dalam ilmu sosial (Chua, 1986). Bagi paradigma ini manusia memiliki subjektivitas yang secara sadar atau tidak, akan masuk dan menyatu dalam proses konstruksi ilmu pengetahuan. Jika subjektivitas tersebut telah menyatu dalam proses, maka ilmu pengetahuan secara niscaya akan sarat nilai (Triyuwono, 2006:2017). Untuk memahami pengaruh insentif terhadap kinerja tidak cukup hanya dengan melihat angka yang tersaji di laporan keuangan, namun dibutuhkan pemahaman yang cermat atas perilaku atau tindakan individu serta pemahaman nilai-nilai, kode etik dan budaya kerja yang ada di lingkungan perusahaan.

Unit analisis merupakan sesuatu yang berkaitan dengan fokus penelitian, baik individu, kelompok, organisasi, benda, waktu maupun tempat (Muhadjir 2002). Liamputtong dan Dougglas (2005:259) memaparkan, "*The unit may be meanings, practices, encounters, narrative structures, organizations, or lifestyle*". Unit yang dianalisis dapat berupa pengertian, praktek di lapangan, pertemuan, struktur naratif, organisasi atau gaya hidup. Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah unit *Private Banking* yang mempekerjakan para CRM yang langsung bekerja berdasarkan target Laba yang diberikan. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian

(Moleong 2010, 132). Informan merupakan sumber informasi bagi peneliti. Peneliti akan bekerja sama dengan informan untuk menghasilkan deskripsi tentang makna laba. Orang-orang yang dijadikan informan yaitu CRM yang bersentuhan langsung dengan pencapaian laba perusahaan meliputi 1) Asisten Vice Presiden (AVP) Divisi Wealth Management, 2) Pemimpin Kantor Layanan (PKL), 3) Advisory Jasa Transactional (AJR), 4) Customer Relationship Manager 1 (CRM), 5) Customer Relationship Manager 2 (CRM). Berikut ini daftar sejumlah informan yang bersedia meluangkan waktunya untuk membagikan pengalaman dan berkontribusi dalam penelitian ini:

1. Bapak Habib, Customer Relationship Manager (CRM) 1 Bank XXX Kantor Cabang Utama Malang, masa kerja 2010 sampai sekarang sebagai Informan Pertama
2. Ibu Yanti. Pemimpin Kantor Layanan (PKL) Bank XXX Kantor Cabang Pembantu Malang, masa kerja 1995-sekarang sebagai Informan Kedua.
3. Ibu Irma, Advisory Jasa Transactional (AJR) Kantor Wilayah Bank XXX Malang, masa kerja 2011-sekarang sebagai Informan Ketiga.
4. Bapak Ali, Customer Relationship Manager (CRM) Bank XXX Kantor Cabang Utama Universitas Brawijaya, masa kerja 2005-sekarang sebagai Informan Keempat.
5. Bapak Samsul, Asisten Vice President (AVP) Kantor Pusat Bank XXX Jakarta, masa kerja 1998-sekarang sebagai Informan Kelima.

Hasil Dan Pembahasan

Makna Insentif sebagai Kebutuhan Psikologi dan Spiritualitas

Penelitian ini menemukan suatu yang menarik bahwa makna insentif bagi CRM yang pekerjaannya berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja ternyata tidak hanya memaknai insentif sebagai materi/uang saja dalam meningkatkan kinerja. Ada variasi makna insentif antara CRM yang satu dengan yang lain. Variasi ini berdasarkan tingkat kebutuhan manusia Maslow (1950). *Pertama*, insentif dimaknai sebagai pemenuhan kebutuhan dasar yaitu uang dimana uang dianggap sebagai sesuatu yang bisa memenuhi kebutuhan minimal individu seperti makan, minum dan kebutuhan pokok lainnya. Bila dikaitkan dengan penelitian ini maka insentif memotivasi CRM untuk meningkatkan kinerja . Semakin besar insentif yang diberikan maka CRM akan termotivasi untuk bekerja keras dalam meningkatkan kinerja. *Kedua*, makna insentif sebagai pemenuhan kebutuhan akan rasa aman (keamanan) yaitu insentif dianggap bisa memberikan keamanan atau rasa aman terhadap individu yang berkaitan dengan pekerjaan misalkan dengan mendapatkan insentif artinya individu tersebut sudah mencapai laba yang ditargetkan maka akan terbebas dari *punisment* /risiko.

Ketiga, makna insentif sebagai pemenuhan kebutuhan rasa memiliki dan kasih sayang yaitu laba dianggap wujud dari rasa memiliki, cinta dan kasih sayang individu terhadap perusahaan. Segala pengorbanan yang dilakukan untuk perusahaan merupakan loyalitas tanpa batas karena rasa memiliki yang besar terhadap perusahaan. *Keempat*, makna insentif sebagai pemenuhan kebutuhan akan penghargaan yaitu insentif dianggap bisa memberikan kebanggaan terhadap individu dari apa yang sudah dicapai. *Kelima*, makna insentif sebagai pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri yaitu insentif dianggap bisa memberikan sesuatu atas pengembangan dirinya seperti pengakuan atas prestasi yang sudah dicapai.

Hal ini menjadi lumrah adanya bila kita kaitkan dengan teori kebutuhan Maslow (1950) yang terkenal dengan piramida kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan ini sering disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan dasar yang digambarkan sebagai sebuah hierarki atau tangga yang menggambarkan tingkat kebutuhan.Terdapat lima tingkat kebutuhan dasar, yaitu 1) kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan akan rasa aman, 3) kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang, 4) kebutuhan akan penghargaan dan 5) kebutuhan akan aktualisasi diri. Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu akan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang berikutnya. Menurut Maslow, pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). Motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang.Kapasitas tersebut merupakan pembawaan dari setiap manusia.

Variasi makna insentif yang berbeda-beda berdasarkan tingkatan kebutuhan ini dikaitkan juga karena adanya pengaruh budaya kerja dan kode etik perusahaan. Budaya kerja membawa pengaruh terhadap pencapaian kinerja dalam hal rasa tanggung jawab, kedisiplinan, integritas dan profesionalime dalam bekerja. Ada beban sosial yang akan ditanggung oleh individu bila tidak tercapai kinerjanya seperti perasaan malu bila tidak berhasil atau ketakutan atas hukuman sosial dari lingkumgan perusahaan bila tidak bisa mencapai kinerja yang ditargetkan. Hal inilah yang membentuk individu memaknai insentif yang berbeda-beda. Kode etik perusahaan juga membentuk individu dalam hal nilai-nilai etika, kewajaran,

kejujuran, tidak merugikan orang lain dalam bekerja. dengan berpedoman kepada kode etik perusahaan dalam bekerja membuat individu lebih mengetahui hak-hak dari dirinya dan lingkungannya. Beban sosial juga dirasakan oleh individu bila ada pelanggaran terhadap nilai-nilai etika.

Nilai spiritual di dalam pemaknaan insentif juga muncul di dalam penelitian ini. Melakukan nilai-nilai kebaikan dengan tulus tanpa mengharapkan balasan di dalam pencapaian kinerja semakin mendekatkan diri individu dengan Tuhannya. Rasa syukur terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan terhadap hidup individu dan keluarganya membawa nikmat tersendiri di dalam pemaknaan insentif. Pencapaian kinerja yang beretika dan berspiritual dianggap sesuatu yang bisa memberikan ketenangan jiwa dan kepuasan batin bagi individu tersebut. Ketenangan jiwa dan kepuasan batin inilah yang membawa seseorang untuk selalu bersyukur atas apa yang diberikan Tuhannya melalui perolehan insentif keuangan perusahaan. Variasi makna insentif mulai dari pemaknaan laba akan kebutuhan dasar manusia sampai dengan makna spiritual inilah sebenarnya merupakan perjalanan manusia menuju Tuhannya dan akan bergeser terus bertahap sampai manusia kembali kepada Tuhannya.

Bagaimana seorang manusia awalnya hanya memaknai insentif sebagai materi, kemudian setelah terpenuhi akan meningkat lagi makna insentif sebagai kebutuhan akan rasa aman, kemudian bergeser lagi kepada tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi yaitu makna insentif sebagai kebutuhan rasa kasih sayang dan memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri dan akhirnya pada titik tertentu akan menuju kebutuhan spiritual dimana sudah tidak ada makna kebutuhan lagi di dalam tujuannya, yang ada hanya bagaimana melakukan nilai nilai kebaikan di dalam kehidupannya. Tahapan-tahapan itu lah yang sebenarnya sudah diatur oleh Tuhan. Perjalanan yang membawa manusia menuju Tuhannya sampai pada titik yang sudah ditentukan. Dalam Al-qur'an (al-Fajr ayat 27-30) menjelaskan : " Hai jiwa yang tenang, kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridhai; lalu masuklah ke dalam jemaah hamba-hamba-Ku, dan masuklah ke dalam surga-Ku." Ayat ini menjelaskan bahwa ketenangan jiwa dan kepuasan batinlah yang akan mendekatkan manusia kepada Tuhannya dan pada akhirnya akan mengembalikan manusia kepada Tuhannya. Itulah makna pencapaian kinerja yang tertinggi yang tidak dapat diukur oleh materi apapun.

Dalam struktur bank, laba itu merupakan hasil kerja semua team yang ada di bawah koordinasi Kantor Pusat yang berkedudukan di Jakarta. Kantor pusat akan memberikan target laba yang sifatnya *given* kepada Kantor Wilayah kemudian lanjut kepada Kantor Cabang dan berakhir di Kantor Layanan. *Given* artinya disini adalah target laba sudah ditetapkan oleh Kantor Pusat dan tidak bisa dinegosiasi untuk turun atau naik.. Target dari Kantor pusat merupakan target dari keseluruhan dari Kantor Wilayah. Target Kantor wilayah merupakan keselutuhan dari target Kantor Cabang. Target Kantor Cabang merupakan target dari Kantor Layanan. Keseluruhan target tersebut yang menjalankan adalah para CRM yang langsung bekerja *based on target*. Tugas Kantor Pusat hanya memantau dan berkoordinasi dengan kantor di bawah supervisinya untuk pencapaian target (*achievement target*) yang sudah diberikan. Jadi untuk mengetahui makna insentif secara nyata dan menyeluruh maka peneliti mengambil staff yang berkedudukan di beberapa kantor bank yang mewakili yaitu Kantor Pusat Jakarta, Kantor Wilayah Malang, Kantor Cabang Malang dan Kantor Layanan (Kantor Cabang Pembantu). Peneliti juga membedakan informan berdasarkan masa kerja, jabatannya serta karakteristik dana nasabah yang dikelola. Diharapkan dengan adanya pembedaan ini akan memberikan persepsi yang berbeda dalam memaknai insentif perusahaan.

Makna insentif bagi bapak Habib, *Personal Banking Officer (PBA)* dengan masa kerja 8 tahun dan tugasnya mengelola dana nasabah dengan saldo antara 100 juta – 1 Milyard adalah insentif. Hal ini bisa diartikan bahwa informan pertama memaknai insentif sebagai pemenuhan terhadap kebutuhan fisiologis atau materi sebagaimana dinyatakan sebagai berikut:

"Kalau aku sih achievement target yang diberikan pusat kepada kami adalah pencapaian berupa angka yang mencerminkan penilaian kinerja dan insentif sales. Harus dikejar demi sebuah insentif"

Informan pertama beranggapan bahwa bila laba naik maka akan berdampak kepada penilaian kinerja individu karena penilaian kinerja seorang staf adalah seberapa besar individu tersebut dapat mencapai target laba yang diberikan. Semakin besar laba maka semakin baik penilaian kinerja dan pada akhirnya akan berdampak langsung terhadap besar kecilnya nominal insentif sales yang didapat. Fokus bagi informan ini adalah bekerja untuk uang yang bisa digunakan untuk membeli kebutuhan dasar yang minimal harus ada seperti makan, minum dan kebutuhan pokok lainnya. Peneliti mencoba memaknai lebih dalam lagi dengan mengaitkan masa kerja informan pertama ini dengan makna insentif baginya. Setelah dilakukan wawancara ternyata informan baru masuk bank tersebut pada April 2010 dan baru bergabung menjadi CRM selama 3 tahun. Jadi bisa dimaklumi makna insentif bagi informan pertama baru sebatas materi.

Kemudian peneliti mewawancarai informan kedua yaitu ibu Yanti, Pemimpin Kantor Layanan Pasar Besar dengan masa kerja 23 tahun dan tugasnya adalah mengelola dana nasabah Kantor Layananya baik institusi maupun individu dengan saldo Rp. 1,- sampai tak terhingga sebagaimana dikatakan sebagai berikut :

"Kalau target laba sih dah biasa buat kami di Kantor Layanan, bahkan target kami itu ada dua yaitu target di layanan dan target di Laba. Ya kami kerahkan semua crew kami untuk mencapai kedua target tersebut. Kami harus solid daripada nanti di punishment di pindah ke luar kota kalau gak tercapai target. Gimana keluarga saya nanti kalau Saya gak achieve target. yang penting keluarga ..kalau insentif sih nomer dua..."

Makna insentif bagi informan kedua bukan sebagai pemenuhan kebutuhan dasar lagi tetapi bagi informan yang penting adalah peningkatan kinerja sehingga ada pemenuhan kebutuhan akan rasa aman terhindar dari punishment, perasaan itu muncul karena ada tekanan dari perusahaan dalam motivasi. Punishment yang diberikan oleh perusahaan kepada individu itulah yang mendorong individu untuk tetap melakukan dan berusaha keras untuk mencapai laba maksimal dengan saling berkoordinasi dengan semua karyawan di bawahnya untuk mencapai target laba yang diberikan oleh pimpinan. Masa kerja informan selama 23 tahun di bank dan jabatan sebagai Pemimpin Kantor Layanan ternyata berdampak kepada *punishment* yang lebih berat dibandingkan dengan informan pertama. Sehingga bagi informan kedua makna insentif baginya adalah pemenuhan kebutuhan akan rasa aman. Makna insentif sebagai materi sudah tidak dipikirkan lagi. Yang pemtimg bagimya adalah bagaimana mencapai target laba yang diberikan. Pencapaian laba yang besar otomatis akan memberikan rasa aman dengan menghilangnya risiko *punishment*.

Untuk informan yang ketiga adalah perwakilan dari Kantor Wilayah yaitu ibu Irma, Advisory Jasa Transaksional (AJR) dengan masa kerja 7 tahun yang tugasnya berhubungan dengan supporting dana dan *fee based income* Kantor Wilayah. Sebagaimana menyatakan bahwa :

"Laba Bank XXX selalu meningkat. Bahkan sekarang walau belum akhir tahun sudah dapat diprediksi kalau laba Bank XXX akhir tahun ini naik 3 % dari tahun lalu. Tapi ya gitu itu,,,pegawainya teler mbak..ngejar target dan laba sampai kerjanya gak kenal waktu bahkan weekend. Belum lagi sekarang tiap hari lebih banyak fokus sama kerjaan Program pemerintah Jawa timur untuk pembukaan rekening Kartu tani. Jadi kita kewalahan kerja double, target laba iya, program pemerintah juga iya...ya gak pa pa semangaat ..mau gimna lagi udah tugas..dan kita harus bisa support kantor dibawah kita untuk tetap fokus pada pencapaian target...kalau insentif ngikut aja yang penting kerjaan selesei pada waktunya "

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa saat ini pekerjaan dari seorang CRM itu tidak hanya bekerja dalam pencapaian target tetapi ada tugas wajib lainnya akibat kepentingan pemerintah yaitu dengan menjalankan program Pemerintah Jawa Timur yaitu program kartu tani untuk para petani di seluruh Jawa timur dengan menerjunkan para CRM untuk membantu dalam program tersebut karena kurangnya SDM. Tugas "sambilan" seperti itulah yang menyita waktu para CRM dalam fokus pencapaian target laba. Peneliti mencoba memaknai laba dari sudut pandang informan ketiga dan menyimpulkan bahwa keadaan yang memaksa seorang untuk melakukan pekerjaan yang bertumpuk-tumpuk tetapi tetap komit dengan target laba walaupun harus merelakan waktunya adalah loyalitas. Tanpa loyalitas terhadap perusahaan seorang CRM tidak akan sanggup melakukan itu semua. Loyalitas terhadap pekerjaan merupakan perwujudan dari rasa cinta, kasih sayang dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Oleh karena itu makna insentif bagi informan ketiga bila dikaitkan dengan tingkatan kebutuhan dasar Maslow adalah pemenuhan akan kebutuhan rasa memiliki, kasih sayang dan cinta. Dengan rasa itu maka segala pekerjaan seberat apapun akan membuatnya tetap komit akan pencapaian kinerja sebagai konsekwensi dalam bekerja.

Peneliti mencoba melihat lebih dalam mengapa informan ketiga dengan masa kerja yang baru 6 tahun tetapi sudah memiliki loyalitas yang kuat terhadap perusahaan. Peneliti ingin melihat apa yang mendasarinya. Setelah dilakukan wawancara yang intens kepada informan ketiga diperoleh informasi bahwa informan sangat berterimakasih kepada perusahaan atas rejeki jabatan yang dimilikinya sekarang. Seharusnya untuk menduduki jabatan AJR harus menghabiskan waktu selama minimal 10 tahun untuk mencapainya. Oleh sebab itu informan merasa berterima kasih kepada perusahaan dengan jabatan yang dimiliki sekarang yang akhirnya menumbuhkan rasa cinta, kasih sayang dan rasa memiliki kepada perusahaan yang diwujudkan dalam makna laba sebagai pemenuhan akan rasa cinta dan kasih sayang sehingga baginya insentif akan mengikuti kalau kita bekerja dengan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab dan loyal.

Sedangkan makna insentif bagi bapak Ali, *Customer Relationship Manager* (CRM) dengan masa kerja 13 tahun dimana tugasnya adalah mengelola dana nasabah dengan saldo minimal 1 Milyar – tak terhingga adalah perasaan senang dan bangga bisa mendapat insentif atas pencapaian kinerja yang diraih. Perasaan senang dan bangga terhadap suatu pekerjaan merupakan kebutuhan akan status, apresiasi atau pengakuan sebagaimana yang dikatakan sebagai berikut :

"Apaa ya? Hemmm bagi saya berhasil mencapai target yang diamanahkan Manajemen pastinya senang dan bangga..."

Penghargaan terhadap prestasi yang sudah dicapai oleh manajemen merupakan kebanggaan tersendiri yang terbersit di dalam memaknai insentif. Bila dikaitkan dengan tingkat kebutuhan dasar Maslow adalah tingkatan ke empat setelah kebutuhan dasar, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan cinta dan kasih sayang. Bangga merupakan wujud dari pemenuhan kebutuhan akan penghargaan. Jadi makna insentif bagi informan ke empat adalah pemenuhan kebutuhan akan penghargaan.

Bila dikaitkan dengan masa kerja informan yang sudah mencapai 13 tahun maka tingkatan kebutuhan dasar yang pertama, kedua dan ketiga sudah terlampaui dan bergeser kepada tingkat kebutuhan yang ke empat yaitu pemenuhan kebutuhan akan penghargaan. Apalagi informan khusus mengelola karakteristik nasabah dengan saldo minimal 1 Milyar. Hal itu berarti merupakan kebanggaan tersendiri karena bisa melayani nasabah prioritas dengan baik.

Untuk lebih menyempurnakan penelitian ini maka peneliti mewawancarai bapak Samsul sebagai *Asisten Vice President (AVP)* Divisi *Wealth Management* Kantor Pusat Jakarta dengan masa kerja 17 tahun dimana tugasnya membawahi CRM di Kantor Wilayah, Kantor Cabang dan Kantor Layanan sebagai informan kelima. Walaupun tidak berhubungan langsung dengan nasabah tetapi peran Kantor Pusat sebagai penanggung jawab penuh terhadap kinerja CRM setiap tahunnya. Bagaimana seorang AVP bisa mengarahkan dan memimpin kantor-kantor yang berada di bawahnya sehingga tercapai target laba yang ditentukan sebagaimana disampaikan sebagai berikut :

"Menurut saya hal yang sangat penting artinya begini, AVP pasti membawahi satu unit. Di dalam satu unit pasti ada elemen atau sumber daya yang mendukung supaya unit ini berjalan sesuai fungsinya. Untuk memastikan masing-masing unit berjalan sesuai fungsinya, pasti ada tujuan atau target yang harus dicapai oleh unit ini. Dengan target, semua sumber daya bisa tahu kemana dan apa tujuan masing-masing sumber daya tersebut. Tugas AVP memastikan semua sumberdaya mengetahui dan menjalankan fungsinya. Kalau target tercapai artinya AVP mempunyai leadership yang kuat"

Bagaimana seorang AVP berkoordinasi dengan kantor-kantor dibawah supervisinya bukan merupakan hal yang mudah. Diperlukan komunikasi yang baik dan pendekatan yang humanis terhadap individu-individu yang terlibat di dalam pencapaian laba dengan tetap melakukan pengawasan terhadap kendala yang memerlukan keputusan cepat dalam pengambilan keputusan. Hanya dengan leadership yang kuat maka seorang AVP dapat memotivasi bawahannya dalam mencapai target laba yang diberikan. *Leaderhip* merupakan implementasi dari kebutuhan akan aktualisasi diri yaitu manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan egonya atas keinginan untuk berprestasi dan memilik *prestise.* Dengan tercapainya target yang diberikan menandakan pimpinan memiliki *leadership* yang kuat yang bisa mengatur dan mengontrol tugas bawahannya. Semakin tinggi nilai Laba perusahaan yang diperoleh maka semakin baik skill *leadership* dari pimpinan. Jadi makna insentif bagi informan adalah pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri. Terjadi pergeseran makna insentif dari makna fisiologis/materi menuju makan yang tertinggi menurut Maslow yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Bila dikaitkan dengan masa kerja dan jabatan dari informan maka sudah sewajarnya dengan berjalannya waktu maka makna insentif bagi informan akan bergeser terus ke arah yang lebih tinggi.

Wawancara dengan beberapa informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian target laba yang semakin naik dari Kantor Pusat bukan merupakan sesuatu yang aneh dan baru buat mereka. Pada intinya mereka melaksanakan target Laba yang diberikan dan tidak ada yang menolak. Semua dilakukan untuk peningkatan kinerja perusahaan. Makna insentif bagi mereka tidak hanya sebatas 1) materi atau fisiologis semata tetapi bertingkat sesuai dengan pemenuhan kebutuhan dasar manusia yaitu 2) makna sebagai pemenuhan kebutuhan akan rasa aman, 3) makna sebagai pemenuhan kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang, 4) makna sebagai pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan 5) makna sebagai pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri. Semua kebutuhan manusia diimplementasikan dalam bentuk insentif, rasa takut akan *punishment*, loyalitas, kebanggaan dan rasa senang, serta *leadership*. Bagi mereka insentif materi atau fisiologis akan mengikuti dengan sendirinya. Jadi dengan berjalannya waktu dan

kedewasaan individu maka materi (insentif/bonus) bukan lagi tujuan utama dalam bekerja. Sebagaimana dikatakan oleh informan kelima yaitu bapak Samsul, AVP Kantor pusat Jakarta:

"Bonus, insentif ? Itu akan mengikuti menurutku ya. Tujuan utama bukan bonus lah. Kalo masing-masing individu didrive hanya untuk bonus dan insentif, anggota team akan pakai kacamata kuda nggak peduli sama yang lain".

Jadi bisa disimpulkan bahwa peningkatan kinerja akan berjalan sesuai dengan kebutuhan manusia mulai kebutuhan dasar sampai dengan kebutuhan yang tertinggi. Setiap individu mempunyai motivasi tertentu dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Insentif bukan satu satunya motivasi dalam meningkatkan kinerja sehingga hasil dari penelitian ini bisa dijadikan bagi akuntansi manajemen dalam membuat skema insentif.

Insentif menuju Kinerja yang Beretika

Pekerjaan sebagai CRM mau tidak mau akan bersinggungan dengan nilai-nilai etika didalam proses pencapaian laba. Bank sendiri memiliki *code of conduct* yang harus dipatuhi. Peneliti mencoba menggali lebih dalam tentang nilai-nilai etika yang sudah diatur di dalam *code of conduct* perusahaan yang dijadikan pedoman dalam bekerja. Peneliti mewawancarai informan dengan mengaitkan makna insentif dengan etika. Sebagaimana dikatakan oleh bapak Samsul, *Asisten Vice President* (AVP) dari Kantor Pusat Jakarta:

"Kode etik itu nomer satu, seperti yang terjadi saat ini kami langsung melakukan peringatan tegas kepada staf Private Banking yang melanggar code of conduct perusahaan, buat apa pencapaian laba tinggi kalau hasil dari mencuri nasabah temennya, iya kan?. (Wawancara, Mei 2018)

Penerapan nilai-nilai etika di dalam peningkatan kinerja menjadi hal yang utama bagi CRM dalam bekerja. Hal ini didukung oleh Kantor Pusat yang membawahi seluruh CRM dengan memberlakukan pengawasan melekat dan akan menindak tegas terhadap individu yang melanggar kode etik yang tercermin di dalam *code of conduct* . Hal yang serupa juga dikatakan oleh bapak Ali, CRM Bank XXX KCU Malang sebagai berikut:

"Ya tidak bisa dibenarkan,,seorang CRM mempunyai 2 kaki, dimana 1 kaki ada di nasabah dan 1 kaki lagi ada di perusahaannya. Jadi dia harus bisa menguntungkan nasabah dan perusahaannya. Tidak boleh demi insentif dia merugikan salah satu pihak. Ada code of conduct yang harus dipatuhi seorang CRM, attitude yang baik, integritas penting buat seorang CRM. Kalo aku sih sesuai dengan hal tersebut. Kalo CRM yang lain gak tau ya. Itu kan personal"

Nilai-nilai etika di dalam pencapaian laba dimaknai informan sebagai nilai integritas, *attitude* dan nilai yang tidak merugikan nasabah dan bank. Nilai-nilai etika ini sifatnya personal jadi walaupun sudah ada *code of conduct* perusahaan yang mengatur kode etik maka dalam pelaksanaannya balik ke diri individu masing-masing. Bapak Habib sebagai informan pertama juga mendukung pencapaian kinerja beretika sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

"Kalau kita achieve target laba tetapi gak beretika. Serobot sana-sini ambil dana nasabah yng sudah ada pengelolanya ya pastinya akan cepet ketahuan. Malunyaa itu lho. Kan masih banyak jalan yang jujur untuk mencapai insentif. Saya yakin dengan fokus, disiplin, optimis dibarengi dengan usaha dan doa .kita akan mencapai target laba yang diberikan setinggi apapun targetnya Insya Allah"

Dari paparan diatas menunjukkan bahwa insentif sebagai hasil dari pencapaian kinerja itu sarat dengan nilai-nilai etika di dalam implementasinya. Laba yang beretika dipagari dengan aturan-aturan yang mendukung serta kode etik yang jelas sebagai pedoman dalam bekerja. Beban sosial seperti rasa malu akan tindakan yang tidak etis yang dilakukan akan menjadikan hukuman sosial baginya seperti cibiran atau pandangan orang di lingkungan perusahaan dan sebagainya di kemudian hari bisa menjadi peringatan bagi CRM untuk selalu bekerja dengan integritas dujur.

Tindakan tidak etis yang berulang-ulang juga bisa menarah kepada kejahatan perbankan. Kejahatan perbankan yang dilakukan oleh CRM salah satu bank swasta di Jakarta dalam pada kasus Melinda Dee diawali dengan tindakan tidak etis yang akhirnya akan menjurus kepada kejahatan (*fraud)* yang merugikan nasabah dan mencemarkan nama baik perusahaan dan akhirnya akan berdampak kepada

nilai perusahaaan sebagaimana yang dikatakan oleh ibu Yanti, Pimpinan Kantor Layanan Pasar Besar Malang:

"Fraud itu bisa dilakukan oleh siapa aja di dalam perbankan. Sangat mudah melakukan fraud apalagi kami yang sudah dipercaya oleh nasabah contohnya kayak kasus Melinda Dee dulu di Citibank. Gampang kan? Karena nasabah udah percaya. Tapi semua balik pada diri kita masing-masing. Pernah ada yang melakukan fraud di Kantor Layanan, akibatnya kami seluruh Kantor Cabang tidak menerima bonus akhir tahun ataupun insentif karena kelakuan satu orang yang berbuat fraud. Sedih kan..."

Memaknai Insentif sebagai Spiritual

Dalam Islam, segala hal dari semua aspek kehidupan di atur dalam syariah Islam. Termasuk aturan-aturan yang mengatur tentang kehidupan yang selaras antara manusia dengan manusia, manusia dengan alam serta antara manusia dengan Tuhan, yang kesemuanya dinilai sebagai ibadah jika dijalankan dengan baik. Seseorang dengan niat beribadah kepada Tuhan menyadari bahwa segala sesuatu yang dikerjakan merupakan bentuk dari tanggung jawab kepada Tuhan. Termasuk dengan memaknai insentif dalam perusahaan. Jika dari perolehan insentif bisa lebih mendekatkan diri kepada Tuhan maka itulah makna spiritual baginya. Sebagaimana dikatakan oleh bapak Habib, CRM KCU Malang sebagai berikut:

"Kalau saya kadang gak mikir insentif mbak,,,pokoknya nasabah senang bisa senyum kembali setelah masalah banknya teratasi saya sudah puas. Pernah saya dimarahin, dimaki-maki nasabah gara-gara saya menyuruh satpam untuk memaksa keluar Beliau yang sedang telpon dan bertransaksi di ATM karena saya curiga kalau itu penipuan by phone. eee bener saya cek ke CS dan saya langsung blokir semua dana yang sudah beliau transfer ke rekening penipu sebanyak 50 juta dan Alhamdulillah selamat dananya walau hanya 40 juta . yang 10 juta sudah diambil penipunya. Tapi tetep Alhamdulillah daripada ilang semua. Beliau yang tadinya masih marah-marah berubah menjadi sangat berterimakasih kepada kami setelah kami jelaskan. Sampek nangis bahagia saya mbak karena dana nasabah terselamatkan. Haduuuh lega rasanya bisa bantu nasabah".

Hal serupa juga ditambahkan oleh informan ke empat bapak Ali, CRM KCU Malang menambahkan sebagaimana dikatakan sebagai berikut:

"Emang sih kalau laba tercapai trus kita dapat insentif seneng banget tetapi kalau melihat nasabah puas dengan pelayanan kita, tersenyum lega itu yang lebih menyenangkan hati kita dan itu tidak bisa dibayar dengan apapun. Pernah mbak saya minggu ditelpon nasabah prioritas saya yang sudah sepuh katanya ATM nya hilang padahal ada pin nya di dalam dompetnya..wes bingung saya. Saya arahkan beliau untuk telpon blokir ATM ke call center tapi ibunya udah tua katanya tidak paham. Waah akhirnya saya berpikir cepat karena saya tau di dalam ATM nya banyak saldonya. Saya akhirnya telpon ke Kantor Layaan bank X Matos yang waktu itu buka karena layanan weekend banking. Saya minta tolong CS untuk blokir ATM ibu itu dengan saya sebagai penjaminnya. Karena kan gak boleh kalau bukan orangnya sendiri yang lapor blokir. Tapi karena udah bingung dan takut keduluan orang yang nemuin ATM maka saya pasang badan dengan mencantumkan nama saya sabagai penjamin walaupun sebenernya itu melanggar prosedur. Pokoknya ATM ibu itu terselamatkan dulu, baru nanti saya lapor pimpinan duduk persoalannya biar gak salah paham. Sampek segitunya coba mbak. "

Berdasarkan penjelasan panjang di atas, dapat disimpulkan bahwa melakukan sesuatu dengan tulus tanpa mengharapkan imbalan itulah yang dinamakan ibadah, semua dilakukan dengan ringan tanpa ada beban apapun bahkan dalam melakukan itu tidak ada harapan akan pahala atau apapun dari Tuhan. Semua berjalan tanpa pikiran. Ketulusan hati itulah yang bisa mendekatkan diri kita kepada Tuhan. Ketenangan dan kepuasan batin dalam melakukan sesuatu di dalam kehidupan kita sehari-hari itulah yang merupakan makna tertinggi dalam diri kita sebagai manusia sebagaimana disebutkan di dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Fajr ayat 27-30 yang berbunyi "Hai jiwa yang tenang, kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridhai; lalu masuklah ke dalam jemaah hamba-hamba-Ku, dan masuklah ke dalam surga-Ku".

Makna insentif tidak hanya sebatas pemahaman laba materi saja, seperti yang selama ini menjadi persepsi umum dalam bisnis, namun mengandung banyak makna dari berbagai penafsiran pada konteksnya masing-masing. Dengan memaknai insentif secara luas dari titik awal manusia sampai akhir sebenarnya merupakan perjalanan menuju Tuhannya. Seperti halnya dalam studi ini menemukan bahwa CRM yang mengandalkan insentif/bonus dari pencapaian laba yang tinggi ternyata bervariasi dalam memakna insentif

perusahaan. Diawali dengan makna insentif sebagai materi kemudian bergeser ke makna laba yang lain yang sesuai dengan pemenuhan kebutuhan manusia sehingga pada titik akhir akan membawa manusia kepada Tuhannya. Makna insentif sebagai materi semakin ditinggalkan ketika seseorang sudah mencapai tahap spiritual yang membawa ketenangan jiwa dan kepuasan batin dalam bekerja. Itulah yang dinamakan makna bekerja yang sesungguhnya dimana semua kebutuhan yang bersifat materi dan pemenuhan kebutuhan manusia yang dikatakan dalam Teori Maslow bukan orientasi utama lagi dalam mencapai laba, tetapi jauh lebih penting dari itu adalah pencapaian nilai-nilai kebaikan terhadap nasabahnya dengan tulus karena dengan internalisasi nilai-nilai itulah dapat mendatangkan keberkahan dalam hidupnya.

Menguak Makna Insentif yang Lain: Insentif Sebagai Wujud Rasa Syukur

Laba identik dengan kesejahteraan karyawan. Laba berperan sebagai alat untuk mengukur kesejahteraan seluruh individu yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan organisasi. Kesejahteraan digambarkan dengan nilai nominal yang telah diterima oleh karyawan berupa gaji, tunjangan, bonus ataupun insnetif. Jika hasrat hidup seluruh individu dalam organisasi telah terpenuhi, maka hal ini dirasa sebagai sebuah keberhasilan manajemen dalam mengatur lalu-lintas kegiatan usahanya sehingga dianggap dapat mensejahterakan karyawannya.

Begitu pula di bank setiap karyawan setelah menunaikan kewajiban maka hak-hak karyawan dipenuhi oleh perusahaan oleh seperti pemberian asuransi kesehatan, tabungan pensiun dan pinjaman khusus pegawai dengan bunga yang kecil sekali. Dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sedikit banyak sangat membantu pemenuhan kebutuhan individu. Timbal balik yang diberikan perusahaan atas kewajiban yang sduah diberikan individu dimaknai oleh individu sebagai rasa syukur. Kesejahteraan inilah yang membuat pemaknaan insentif dilihat dari sisi yang lain yaitu makna insentif sebagai rasa syukur bagi karyawan sebagaimana dituturkan oleh bapak Habib, CRM yang sudah mendapatkan fasilitas pinjaman pegawai atas perumahan dan kendaraan karena masa kerjanya sudah lebih dari 5 tahun :

"Rumah, mobil ini capnya Bank XXX semua mbak. Kami dapat fasilitas pinjaman dengan bunga yang sangat kecil yang bisa diangsur sampai kita pensiun. Mana ada mbak kalo gak kerja di Bank XXX..hehe..Ini anak ku juga anak Bank XXX, Semua biaya persalinan, kesehatan ditanggung Bank XXX semua. Makanya kalau Bank XXX labanya tinggi, kita sangat bersyukur. Perolehan insentif itu yang kesekian mbak ...otomatis laba tinggi maka insentif dan bonus mengalir"

Hal serupa juga dikatakan oleh bapak Ali yang sudah mengabdi 12 tahun di Bank XXX sebagai berikut:

"Setiap karyawan dibukakan oleh perusahaan tabungan pensiun yang jumlahnya sesuai dengan masa kerjanya. Jadi berapa persen dibayar sama bank dan sisanya dipotong dari gaji kita, fifty - fifty gitu. Lumayan lah buat masa Tua. Kalau gak diatur gitu nanti uang kita malah habis kepake buat yang lain . Syukur sudah ada yang mengatur semua. Semoga laba Bank XXX semakin naek".

Dari paparan di atas maka ada makna kinerja lainnya adalah rasa syukur. Dengan pencapaian laba yang tinggi artinya perusahaan akan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara karyawan dengan perusahaan yang diwujudkan dalam rasa syukur setiap pencapain laba yang tinggi. Rasa syukur merupakan doa dari karyawan kepada perusahaan yang akan membawa bank mereka kepada keberkahan baik kedua belah pihak. Ketika terjadi pergeseran kepada kebutuhan spiritual maka diharapkan proses menuju pencapaian kinerja tidak lagi berdasarkan materi semata tetapi karena memang karyawan bekerja karena perintah dari Tuhannya. Peningkatan laba hasil dari kerja mereka adalah "insentif" yang diberikan oleh Tuhan dalam bentuk materi, pemenuhan kebutuhan manusia dan ketenangan jiwa.

Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menemukan variasi makna laba yang berbeda-beda dari setiap tahapan kebutuhan manusia. Hal ini tidak didasarkan kepada usia, berapa lama dia bekerja ataupun jabatannya. Motivasi setiap individu berbeda-beda dalam peningkatan kinerja. Dengan pengaruh budaya dan *code of conduct* perusahaan, makna insentif bergeser ke arah pemenuhan kebutuhan manusia selanjutnya setelah materi yaitu makna insentif sebagai pemenuhan atas keutuhan rasa aman, makna insentif sebagai pemenuhan atas rasa cinta dan kasih sayang serta memiliki, makna insentif sebagai pemenuhan atas kebutuhan penghargaan serta makna insentif sebagai pemenuhan atas kebutuhan aktualisasi diri.

Seiring berjalannya waktu perjalanan hidup manusia terjadi pergeseran makna ke tingkatan kebutuhan manusia yang paling tinggi yaitu ketenangan jiwa dan kepuasan jiwa yang mengarah ke

Tuhannya. Makna insentif juga bisa dimaknai sebagai rasa syukur atas kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan sebagai timbal-balik antara hak dan kewajiban karyawan. Tingkat *awareness* dari setiap individu menunjukkan variasi makna insentif dimana nilai ini merupakan sifat-sifat Tuhan di dalam "ruh" yang terbungkus didalam jiwa manusia. semua manusia akan melewati semua itu karena itu merupakan perjalanan manusia kembali kepada Tuhan dan merupakan proses kehidupan yang sudah digariskan oleh Nya.

Referensi

Al-Quran dan Terjemahannya . (2006). Bandung: Penerbit Diponegoro

Bonner. S, A review of the effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory task : Implications for Management Accounting

Bouckaerti, L & Zsolnai, L (2012) Spirituality and Business: An interdisciplinary Overview. Society and Economy 34 (2012) 3, pp. 489–514

Brophy,M (2015) Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business Ethics (2015) 132:779–794

Corner, P, D (2009).Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition. Journal of Business Ethics (2009) 85:377–389

Creswell.John W (2007). Qualitative Inquiry & Research Design. USA: Sage

Driscoll, C & McKee, M. Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling. Journal of Business Ethics (2007) 73:205–217

Ewest, T,G (2015) Sociological, psychological and historical perspectives on the reemergence of religion and spirituality within organizational life. Journal of Religion and Business Ethics

Gotsis, G & Kortezi,Z (2008) Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach. Journal of Business Ethics (2008) 78:575–600

Kasmir (2004). Pemasaran Bank. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Krishna, A (2001). Ilmu Medis & Meditasi, Gramedia Pustaka Utama Jakarta

Kulik, Brian W (2005). Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: In Search of a

Solution. Journal of Business Ethics (2005) 59: 347–360

Mc Pherson, D (2015) Homo religiosus: does spirituality have a place in neo-Aristotelian virtue ethics?. Religious Studies (2015) 51, 335–346 © Cambridge University Press (2015)

Meng, Y (2016) Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (Review).

Biomedical Reports 5: 408-412, 2016408

Mursy, Austina L (2012). Eksplorasi Makna Laba dengan Pendekatan Etnografi. Jurnal Akuntansi Multi Paradigma : FEB UB

Saleh M. (2009). Bekerja dengan Hati Nurani. Jakarta: Erlangga

Siamat Dahlan. (2005). Manajemen Lembaga Keuangan Jakarta: FEUI

Triyuwono I. (1997). Akuntansi Syari'ah dan Koperasi: Mencari Bentuk Dalam Bingkai Metafora Amanah. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia Vol.1 No. 1

Triyuwono I & As'udi (2003). Sinergi Oposisi Biner: Formulasi Tujuan Dasar Laporan Keuangan Akuntansi Syari'ah. IQTISAD Journal of Islamic Economics. Vol. 4. (1) : 79 – 90

Velasquez. Manuel G. (2002) Busniness Ethics. Prentice hall: New Jersey

Wahyuni. Sri. Alimuddin, Darwis Said (2011). Laba dalam Perspektif Cinta. Jurnal Akuntansi Multi Paradigma : FEB UB