

PENGARUH INSENTIF KEUANGAN, DAYA TARIK TUGAS DAN FAKTOR SITUASIONAL PADA KINERJA

ARNIATI

Politeknik Negeri Batam

The aimed to identify empirical evidences on the influences of situational factors interaction, monetary compensation, and task attractiveness toward task performance. Situational factors related to whether constraints in terms of control or no constraint (autonomy) was available.

Its underlying theories involved activation theory and incentives based-compensation, task attractiveness, and situational factors. Activation theory proposes stimulation level in reticular cerebral system. Scott utilized such a theory in job design (Scott, 1966). This theory considers that job is an activation source for those implement it.

Data were collected through 2x2x2 laboratory experiments between factorial subjects among 128 student samples. ANOVA and T-test used successfully proved better performance was found among subjects attracted to job and fixed compensation compared to those with incentive-based compensation. In addition, empirical evidences on situational factors (control) was not able to provide assuming that controlled subjects was not attracted with incentive-based tasks; their performance would be better than uncontrolled subjects; they were more attracted with fixed-rate job and compensation.

Key words: Monetary incentive, task attractiveness, situational factors, performance, activation theory

1. Pendahuluan

Kinerja perusahaan diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja karyawan. Konsep ini menjadi pedoman bagi sebagian besar perusahaan untuk berlomba-lomba menentukan metode yang paling efektif dalam menilai kinerja karyawannya dan memberikan kompensasi terhadap hasil penilaian kinerja tersebut. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat berbeda baik dari bentuknya, jumlahnya, serta mekanismenya. Hal ini sesuai dengan penuturan Milkovich dan Newman (1999) bahwa kompensasi adalah semua bentuk *return* keuangan dan jasa tidak berwujud dan manfaat yang pekerja terima sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan.

Perbedaan model kompensasi di berbagai level pekerjaan atau di berbagai organisasi memberi makna bahwa suatu organisasi mempunyai aturan-aturan tersendiri untuk memberikan kompensasi terhadap karyawannya. Supaya kinerja karyawan dapat meningkat dan peningkatan

kinerja karyawan ini diharapkan dapat pula meningkatkan kinerja perusahaan. Keyakinan bahwa sistem kompensasi berpengaruh terhadap kinerja seseorang masih perlu pembuktian karena beberapa penelitian sebelumnya Ashton (1990), Awasthi & Pratt (1990), Libby & Lipe (1992), Jenkins *et al.* (1998), Tuttle & Burton (1999), Bonner *et al.* (2000), dan Sprinkle (2000) memberi kesan bahwa insentif keuangan mempunyai dampak yang bervariasi terhadap usaha, dan konsekuensinya seringkali tidak meningkatkan kinerja.

Permasalahan ini mendorong para peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang mungkin berpengaruh terhadap hubungan kinerja manajerial. Bonner dan Sprinkle (2002) mengusulkan faktor karakteristik tugas sebagai faktor yang tidak bisa diabaikan dalam hubungannya terhadap kinerja. Kemudian Fessler (2003) pada eksperimen laboratoriumnya terhadap mahasiswa sarjana pada universitas di Amerika Serikat, menemukan bahwa ketika tugas awalnya dirasakan menarik insentif keuangan mendorong ke arah penurunan yang signifikan pada persepsi daya tarik tugas dan juga berakibat menurunkan kinerja.

Devine, O'Clock dan Rooney (2000) menyatakan bahwa budaya dapat berimplikasi pada pengembangan sistem insentif. Sebagai contoh, orang yang mempunyai budaya *power distance* tinggi lebih menyukai bonus *discretionary*, sedangkan untuk budaya *power distance* rendah lebih menyenangi bonus berdasarkan formula. Orang dengan budaya individualisme tinggi lebih menginginkan pembayaran untuk kinerja individu, sedangkan orang dengan budaya individualisme rendah (kolektif tinggi) lebih menyenangi *reward* berdasarkan kelompok. Adanya perbedaan budaya Indonesia dengan budaya Amerika (Heuer *et al.* 1999), mendorong peneliti untuk melakukan penelitian serupa dengan Fessler (2003).

Penelitian yang sekarang dilakukan adalah meneliti kembali hubungan insentif keuangan dan daya tarik tugas yang telah dilakukan Fessler (2003). Perbedaannya adalah pada sampel yang digunakan dan penambahan satu faktor yang penting untuk memperkuat hasil penelitian yaitu faktor situasional. Faktor situasional diduga dapat mempengaruhi hubungan insentif keuangan terhadap kinerja. Peters dan O'Connor (1980) menyatakan bahwa adanya batasan situasi menurunkan motivasi untuk melakukan pekerjaan. Demikian pula dengan penelitian Philips dan Freedman (1984) menyatakan bahwa batasan situasi yang ketat gagal untuk membatasi cakupan tugas ke hasil.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah subyek juga mengalami hal yang sama seperti yang diduga Fessler (2003), yaitu ketika tugas awalnya dirasakan menarik,

kompensasi berdasarkan insentif akan menurunkan daya tarik pada tugas, sehingga kinerjanya juga akan lebih rendah dibanding ketika tugasnya dirasakan menarik dengan kompensasi tetap. Peneliti juga ingin mengeksplorasi apakah faktor situasional berupa pengawasan akan memberikan kinerja yang lebih baik untuk subyek yang tidak tertarik dengan tugasnya dan mendapat kompensasi berdasarkan insentif dibanding subyek pada kondisi otonomi, tertarik dengan tugas dan mendapat kompensasi tetap.

2. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

2.1 *Activation Theory*

Pada dasarnya setiap manusia akan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Motif bekerja dan tingkat kebutuhan masing-masing manusia tidaklah sama. Ada orang yang bekerja semata-mata untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan pokoknya, namun ada pula yang bekerja bukan untuk memperoleh penghasilan akan tetapi untuk mengejar prestasi dan penghargaan. Dalam kaitan dengan pemenuhan kebutuhan, motivasi merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku seseorang pada lingkungan kerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula (Steers & Porter 1987).

Menurut Pinder (1997) motivasi bukan hanya rangsangan dari luar individu (ekstrinsik), tapi juga berasal dari dalam individu itu sendiri (intrinsik). Rangsangan dari luar individu dapat berupa ketertarikan pada kompensasi, sedangkan dari dalam individu dapat berupa ketertarikan dengan tugas atau pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut, Scott (1966) mengembangkan teori aktivasi sebagai salah satu teori untuk membuktikan motivasi intrinsik seseorang terhadap tugas.

Teori aktivasi (*activation theory*) merupakan salah satu teori motivasi yang memfokuskan pada proses psikologis yang dilibatkan dalam desain ulang pekerjaan. Teori aktivasi Scott (1966) menyatakan bahwa aktivasi adalah tingkat rangsangan pada sistem reticular otak. Prinsip pendekatan teori aktivasi pada rancangan pekerjaan adalah bahwa pekerjaan itu dengan sendirinya menjadi sumber aktivasi bagi orang yang melaksanakannya. Penemuan riset menunjukkan bahwa kinerja yang jelek berada pada tingkat aktivasi yang sangat rendah atau sangat tinggi. Sehingga, pekerjaan yang membosankan atau berulang-ulang mungkin mendorong untuk tingkat kinerja yang rendah karena mereka gagal untuk aktivasi. Di sisi lain, pekerjaan

yang lebih diperkaya seharusnya mendorong untuk keadaan aktivasi dengan menghasilkan peningkatan kinerja (Scot, 1966).

Pinder (1997) menyatakan bahwa beberapa sifat obyek stimulus atau pengaturan pekerjaan tertentu menghasilkan lebih tinggi derajat aktivasi dan gairah (*arousal*). Khususnya, intensitas, variasi dan keanekaragaman, kompleksitas, ketidakpastian, kebaruan (*novelty*) dan makna obyek maupun situasi merupakan hal yang sangat penting. Oleh sebab itu, suatu pekerjaan yang memiliki sedikit keragaman, sedikit komponen tugas, sedikit kebaruan, dan tanpa ketidakpastian atau tanpa daya prediksi, kurang menimbulkan aktivasi dibandingkan suatu pekerjaan yang menunjukkan ciri (karakteristik) sebaliknya.

2.2 Hubungan Insentif Keuangan, Daya tarik Tugas dan Kinerja

Teori aktivasi Scott (1966) menyatakan bahwa daya tarik yang dirasakan adalah fungsi dari tingkat kegairahan (keadaan bangun) individu selama pelaksanaan tugas. Keadaan bangun yang moderat (sedang) menyebabkan daya tarik yang maksimum, sementara itu terlalu banyak atau terlalu sedikit keadaan bangun menyebabkan daya tarik menjadi berkurang. Kompensasi berdasarkan insentif mempunyai sifat meningkatkan keadaan bangun Scott (1966). Jadi, apabila seorang individu merasakan sebuah tugas itu menarik dan karena tingkat moderat bangun kesadarannya dalam keadaan tidak ada kompensasi, memberikan kompensasi berdasarkan insentif individu dapat meningkatkan kesadarannya sehingga dapat menyebabkan daya tarik pada tugas menjadi berkurang.

Terdapat beberapa penelitian yang mendukung teori aktivasi di atas seperti Smith dan Pittman (1978), Kohn (1993), dan yang terbaru dari Fessler (2003), menyatakan bahwa insentif terbukti dapat menurunkan daya tarik tugas (motivasi intrinsik) ketika tugas awalnya dirasakan menarik. Sebaliknya penelitian Hamner dan Foster (1975) dan Wimperis dan Farr (1979) tidak berhasil membuktikan dukungan pengaruh insentif pada motivasi intrinsik, yang dikenal dengan *overjustification effect*.

Perbedaan hasil penelitian ini merupakan pertentangan pandangan ekonomi dan psikologi pada pemberian insentif (motivasi ekstrinsik). Pandangan ekonomi menyatakan bahwa individu bereaksi pada insentif. Sedangkan pandangan psikologi sebaliknya, yaitu pemberian *reward* dan *punishment* akan mengurangi motivasi intrinsik seseorang. Benabou dan Tirole (2003) merekonsiliasi kedua pandangan tersebut. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa

insentif berdasarkan kinerja yang ditawarkan oleh prinsipal dapat berdampak menurunkan persepsi agen pada tugas, atau pada kemampuannya sendiri. Insentif hanya memberikan penguatan yang lemah dalam jangka pendek, dan memberi penguatan yang negatif dalam jangka panjang.

Dugaan teori aktivasi, juga didasari oleh pemikiran bahwa seseorang yang memperoleh *reward* ekstrinsik (kompensasi insentif) akan berkurang motivasi intrinsiknya (daya tarik tugas) ketika mereka merasa *reward* tersebut mengendalikan mereka. Atau dapat meningkatkan motivasi intrinsik jika mereka merasa *reward* tersebut menyediakan informasi tentang kemampuan mereka (Wiersma 1992). Selain itu motivasi akan menurun ketika orang percaya bahwa insentif tidak dapat dicapai atau terlalu sulit dicapai. Sebaliknya, motivasi akan kuat ketika dibutuhkan sedikit usaha untuk mencapai tujuan dan ketika individu memperhatikan hasil yang dicapainya sebagai hal yang penting dalam hubungannya dengan kebutuhannya (Fessler 2003). Insentif yang terlalu sulit dicapai mungkin disebabkan karakteristik tugas yang juga sulit atau kompleks.

Kinerja mungkin meningkat ketika *reward* ekstrinsik (kompensasi insentif) diperkenalkan ke dalam suatu situasi, dimana individu melakukan tugas yang menarik, dan kinerja juga dapat berkurang/menurun, atau mungkin sama. Peningkatan kinerja terjadi karena *reward* ekstrinsik lebih kuat daripada motivasi intrinsik. Sebaliknya penurunan kinerja terjadi karena *reward* ekstrinsik lebih lemah dibanding motivasi intrinsik. Terakhir, perubahan mungkin tidak terjadi (kinerja sama) karena *reward* ekstrinsik sama dengan motivasi intrinsik (Wiersma, 1992).

Pernyataan Wiersma (1992) ini bertentangan dengan teori aktivasi Scott (1966) yang menyatakan kondisi sebaliknya yaitu: pekerjaan itu (sebagai motivasi intrinsik) dengan sendirinya menjadi sumber aktivasi bagi orang yang melaksanakannya. Kinerja yang jelek berada pada tingkat aktivasi yang sangat rendah atau sangat tinggi. Ditandai dengan pekerjaan yang membosankan atau berulang-ulang, yang mungkin mendorong untuk tingkat kinerja yang rendah karena mereka gagal untuk aktivasi. Di sisi lain, pekerjaan yang lebih diperkaya seharusnya mendorong untuk keadaan aktivasi, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja (Scott, 1966).

Berdasarkan uraian diatas, kompensasi berdasarkan insentif diharapkan mempunyai pengaruh negatif pada daya tarik tugas ketika tugas awalnya dipandang menarik, tetapi

berpengaruh positif pada daya tarik tugas ketika tugas awalnya dipandang tidak menarik, dan kompensasi berdasarkan insentif diharapkan untuk mempunyai pengaruh yang sama pada kinerja, yaitu berpengaruh negatif pada kinerja ketika tugas awalnya dipandang menarik dan berpengaruh positif pada daya tarik tugas ketika tugas awalnya dipandang tidak menarik (Fessler, 2003). Sehingga hipotesisnya adalah sebagai berikut ini:

H1a: Ketika subyek melakukan tugas yang mereka rasakan menarik, subyek yang diberi kompensasi tetap akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang dibayar dengan kompensasi berdasarkan insentif.

H1b: Ketika subyek melakukan tugas yang mereka rasakan tidak menarik, subyek yang dibayar dengan kompensasi berdasarkan insentif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang dibayar dengan kompensasi tetap.

2.3 Hubungan Insentif Keuangan, Daya tarik Tugas, Faktor Situasional, dan Kinerja

Bonner dan Sprinkle (2002) dan Steers dan Porter (1987) menemukan bahwa variabel lingkungan organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi atau menurunkan motivasi seseorang dalam bekerja. Variabel lingkungan meliputi semua kondisi/situasi, keadaan dan pengaruh yang melingkupi seseorang yang melakukan pekerjaan tertentu (Bonner 1999). Berdasarkan penjelasan tersebut diduga faktor kondisi/situasional dapat mempengaruhi motivasi pekerja dan dapat berpengaruh pula pada kinerja para pekerja. Faktor tekanan waktu, hubungan pertanggungjawaban, tujuan penugasan, dan *feedback* merupakan bentuk faktor situasi yang diduga mempengaruhi motivasi intrinsik seseorang (Iwasaki dan Mannel 1999).

Perspektif teori ekspektansi (Vroom, 1964) menyatakan bahwa pekerja yang mempunyai batasan akan mengalami frustrasi karena mereka sudah mencoba untuk mencapai tujuan yang keberlangsungannya dibatasi. Frustrasi seperti ini akan mendorong untuk menurunkan motivasi yang selanjutnya berdampak pada usaha dan kinerja. Philips dan Freedman (1984) menyatakan bahwa batasan situasi yang tinggi berhubungan signifikan dengan reaksi afektif negatif, sehingga batasan situasi yang tinggi gagal untuk membatasi keluasaan tugas ke hasil. Sebelumnya, penelitian Peters dan O'Connor (1980 dalam Philips dan Freedman (1984) juga menunjukkan bahwa keberadaan batasan situasi kinerja menurunkan motivasi untuk melakukan pekerjaan. Iwasaki dan Mannel (1999) meneliti pengaruh interaksi personal (kognitif) dan

situasional pada perilaku motivasi intrinsik, juga berhasil membuktikan bahwa faktor personal dan situasi kedua-duanya perlu diperhitungkan untuk memahami motivasi intrinsik seseorang dalam aktivitas waktu luang.

Teori aktivasi Scott (1966), menyatakan bahwa batasan mungkin sebenarnya meningkatkan motivasi atas pekerjaan yang tidak diperkaya (tidak menantang) dengan memperkenalkan suatu tantangan (rangsangan eksternal) yang sebelumnya tidak tersedia. Berdasarkan penjelasan diatas, diduga bahwa subyek dalam kondisi dikendalikan, tidak tertarik dengan tugas, mendapat kompensasi *piece-rate* motivasinya akan lebih tinggi sehingga kinerjanya diharapkan juga lebih tinggi dibanding dengan subyek yang tidak dikendalikan (otonomi), tertarik dengan tugas dan mendapat kompensasi tetap. Dugaan tersebut hipotesisnya adalah sebagai berikut ini:

H2: Subyek dalam kondisi dikendalikan, tidak tertarik dengan tugas, mendapat kompensasi insentif (*piece-rate*) kinerjanya lebih tinggi dibanding dengan subyek yang tidak dikendalikan, tertarik dengan tugas dan mendapat kompensasi tetap.

Untuk mengetahui lebih jelas tentang hipotesis penelitian, berikut ini adalah gambar model penelitian ini.

Gambar 1 – Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Pemilihan Sampel

Volunteer yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa D3 jurusan akuntansi Politeknik Negeri Bandung. Sebanyak 166 orang berpartisipasi dalam eksperimen ini. Alasan menggunakan mahasiswa dalam penelitian ini adalah karena pertama adalah keterbatasan akses mengumpulkan manajer sesungguhnya untuk mengikuti eksperimen. Alasan kedua adalah asumsi bahwa mahasiswa sebagai partisipan yang paling tidak telah memiliki pemahaman teoritis tentang pekerjaan seorang manajer, sehingga dianggap telah memiliki kemampuan yang memadai untuk melakukan pekerjaan seorang manajer. Asumsi lain yang digunakan adalah mahasiswa dapat bekerja secara independen dan terbebas dari faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pekerjaannya sebagai manajer. Serta penelitian Heuer *et al.* (1999) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara mahasiswa sebagai proksi manajer dengan manajer sesungguhnya dalam penelitian budaya manajer di Indonesia.

Setiap partisipan akan ditugaskan secara random (*random assignment*) pada tiap kelompok eksperimen. Menurut Christensen (1988), tujuan *random assignment* ini adalah untuk mendapatkan kemungkinan kejadian yang merata (*equiprobability of events*) dan mengurangi *confounding effects*. Kecuali untuk pembagian sampel daya tarik tugas awal ditentukan dari hasil pengukuran.

3.2 Pilot Test

Sebelum eksperimen dilakukan pada partisipan yang sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan *pilot test*. Sebanyak 37 mahasiswa S1 jurusan Akuntansi Universitas Gadjah Mada, tidak termasuk sampel penelitian, berpartisipasi dalam pilot tes ini. Beberapa masukan untuk perubahan instrumen penulis dapatkan, namun secara keseluruhan mereka mengindikasikan bahwa kasus eksperimen dapat dipahami. Perubahan yang dilakukan adalah dengan memperbanyak soal pada bagian latihan supaya partisipan dapat mengerti lebih banyak tentang tugas yang akan dikerjakan, sehingga diharapkan dapat berdampak pada persepsi awal mereka pada tugas. Akhirnya soal yang diberikan tidak diacak dan tidak menggunakan beberapa periode, tetapi sebagian soal dipindahkan ke bagian latihan.

Manfaat lain yang peneliti dapatkan adalah masukan mengenai jumlah kompensasi yang pantas diberikan kepada partisipan sehingga dapat menimbulkan dampak meningkatkan motivasi atau mungkin sebaliknya menurunkan motivasi. Serta masukan mengenai metode penyampaian dikelas supaya partisipan dapat memahami tugas eksperimen.

3.3 Desain Eksperimen

Desain eksperimen menggunakan $2 \times 2 \times 2$ *between subjects factorial* (2 untuk persepsi tugas yang menarik dan tugas yang tidak menarik, 2 untuk kompensasi berdasarkan *piece-rate*, dan *fixed-rate*, dan 2 untuk situasi *autonomy-supportive* dan pengendalian). Secara keseluruhan ada delapan sell seperti yang dijabarkan pada tabel 1.

Tabel 1 – Kondisi Eksperimen $2 \times 2 \times 2$ *Between Subject Design*

Tugas eksperimennya adalah partisipan harus mengerjakan tugas *problem-solving* berupa permasalahan *water-jar* (botol-air) dari Luchins (1942) dan kemudian digunakan Stedry (1960) serta dikembangkan lagi oleh Fessler (2003). Tugas ini digunakan untuk mewakili tugas yang kompleks. Contoh tugasnya adalah partisipan diberikan soal cerita tentang seorang ibu yang

meminta anaknya untuk mengambilkan 3 liter air dengan menggunakan botol ukuran 5 liter dan 8 liter sampai penuh. Berdasarkan soal tersebut partisipan diminta membuat notasi solusi dari permasalahan botol air itu.

Variabel independen penelitian ini ada tiga yaitu persepsi daya tarik tugas, insentif keuangan dan situasional. Variabel daya tarik tugas berupa persepsi tugas yang menarik dan tugas yang tidak menarik. Sedangkan variabel insentif keuangan berupa dua kondisi *treatment* yaitu *piece-rate* untuk mewakili kompensasi berdasarkan insentif, dan *fixed-rate* untuk mewakili kompensasi tetap. Kedua variabel ini mengadopsi dari penelitian Fessler (2003). Sedangkan faktor situasional merupakan dua kondisi *treatment* berupa kondisi *autonomy-supportive* dan pengendalian dari penelitian Iwasaki dan Mannel (1999). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja yang diukur dari tugas yang berhasil dikerjakan dengan benar.

3.4 Prosedur Eksperimen

Semua partisipan dengan jenis kompensasi dan faktor situasional yang ditentukan secara random harus mengikuti beberapa tahap eksperimen. Untuk lebih jelas langkah-langkah prosedur eksperimen adalah sebagai berikut:

1. Peneliti memperkenalkan diri dan memberi penjelasan tujuan peneliti mengadakan eksperimen.
2. Partisipan menerima tugas dari peneliti berupa satu paket instrumen penelitian yang ditentukan secara random untuk jenis kompensasi dan faktor situasional.
3. Pada bagian pertama partisipan diminta untuk mengisi data demografi, berupa nomor mahasiswa, jenis kelamin, umur, semester, nilai matematika, IPK dan mata kuliah yang sudah diambil.
4. Bagian kedua berupa penjelasan tentang cara mengerjakan tugas botol-air (*water-jar*).
5. Bagian ketiga partisipan diminta mengerjakan lima soal tugas latihan.
6. Bagian keempat partisipan diminta untuk mengisi kuesioner tentang persepsi daya tarik tugas, untuk mengukur persepsi awal pada daya tarik tugas dan untuk mengelompokkan sampel sebagai yang tertarik atau tidak tertarik dengan tugas.
7. Bagian kelima partisipan mendapat penjelasan tentang kompensasi yang akan diperoleh dan penjelasan tentang cara partisipan bekerja, tergantung pada jenis kompensasi dan situasi yang telah ditentukan secara random.

8. Selanjutnya partisipan diminta mengerjakan tugas eksperimen permasalahan botol-air
9. Bagian keenam partisipan diminta kembali untuk mengisi kuesioner tentang persepsi daya tarik tugas, untuk mengukur apakah terdapat perubahan daya tarik tugas setelah mengetahui kompensasi dan situasi yang partisipan dapatkan.

Eskperimen ini dirancang kurang lebih 30 menit dari langkah pertama hingga terakhir. Kompensasi akan diberikan kepada setiap partisipan berupa uang sesuai dengan jenis kompensasi yang telah ditentukan secara random kepada mereka. Untuk partisipan yang mendapat kompensasi *piece-rate* akan diberikan kompensasi berupa uang Rp3.000 untuk setiap soal yang berhasil dikerjakan dengan benar. Sedangkan untuk partisipan yang mendapat kompensasi *fixed-rate* akan mendapat kompensasi berupa uang Rp5.000 untuk berapapun tugas yang berhasil dikerjakan.

3.5 Pengukuran Variabel

Untuk variabel daya tarik tugas, subyek diminta untuk melaporkan sendiri ketertarikannya pada tugas di awal dan di akhir eksperimen dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Fessler (2003). Instrumen ini dikembangkan oleh Fessler (2003) dengan menaikkan jarak respon 0,5 dari minimal 1 untuk sangat menarik ke maksimum 7 untuk sangat tidak menarik.

Ada tujuh item ukuran yang digunakan untuk mengukur daya tarik tugas. Masing-masing item ini mewakili masing-masing dimensi daya tarik tugas. Dimensi itu adalah menarik – tidak menarik, menantang – menjemukan, baik – buruk, menarik – membosankan, tinggi – rendah, bermanfaat – tidak bermanfaat, menyenangkan – tidak menyenangkan. Digunakan *cutoff* 4,8 untuk menentukan subyek yang tertarik dan tidak tertarik pada tugas, seperti yang dilakukan pada Fessler (2003). Untuk pengukuran di awal eksperimen, bagi subyek yang melaporkan ketertarikannya di bawah 4,8 berarti tertarik pada tugas, sedangkan subyek yang melaporkan ketertarikannya di atas 4,8 berarti tidak tertarik pada tugas.

3.6 Pengolahan Data

Prosedur pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Peneliti secara langsung masuk ke kelas dari beberapa pertemuan mata kuliah mahasiswa D3 jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung untuk mendapatkan data.

2. Dalam kelas, partisipan secara random diminta untuk mengerjakan materi instrumen secara sendiri-sendiri selama kurang lebih 30 menit termasuk penjelasan dari peneliti.
3. Data setiap partisipan yang terkumpul diperiksa kelengkapannya dan isiannya. Sampel yang diolah adalah data partisipan yang lengkap.
4. Mengolah data sampel dari hasil nomor 3 dengan SPSS 13,0 for Windows. Alat analisis berupa uji t, korelasi, dan *univariate* ANOVA dipakai untuk pengujian hipotesa.

4. Analisis Hasil

4.1 Statistik Deskriptif

Seratus enam puluh enam mahasiswa jurusan akuntansi Politeknik Negeri Bandung berpartisipasi dalam eksperimen ini. Semua mahasiswa yang berpartisipasi sudah mengambil mata kuliah akuntansi biaya dan akuntansi manajemen. Sebanyak 38 orang menjawab tidak lengkap/salah. Sampel akhir yang diperoleh sebesar 128 orang atau 77,1% dari jumlah sampel awal.

Tabel 2 di bawah ini mendeskripsikan karakteristik sampel penelitian berdasarkan jenis kelamin, nilai matematika dan semester sample setiap sel, sedangkan tabel 3 menunjukkan mean dan deviasi standar umur dan indek prestasi kumulatif (IPK) sampel setiap sel. Secara keseluruhan terdapat 39 mahasiswa (30,5%) dan 89 mahasiswi (69,5%) berpartisipasi dalam eksperimen ini, 87 orang (68,0%) masih duduk di semester empat dan 41 orang (32,0%) di semester enam. Nilai matematika bisnis yang diperoleh sampel sebagian besar bernilai C sebanyak 57 orang (44,5%), mendapat nilai B 51 orang (39,8%), mendapat nilai A 16 orang (12,5%) dan mendapat D 4 orang (3,1%). Mean (deviasi standar) untuk umur dan IPK sampel berturut-turut 20,30 (0,950) dan 2,955 (0,3121).

Tabel 2 – Data demografi per sel berdasarkan jenis kelamin, semester dan nilai matematika

Tabel 3 – Data demografi per sel berdasarkan umur dan Indek Prestasi Kumulatif (IPK)

Tabel 4 merupakan statistik deskriptif variabel kinerja. Mean kinerja untuk tiap sel bervariasi dan tidak terlihat perbedaan yang mencolok diantara tiap sel. Mean dan deviasi standar untuk subyek yang tertarik dengan tugas mendapat kompensasi tetap dan dikontrol adalah 4,0588 dan 0,89935, untuk subyek yang tertarik dengan tugas mendapat kompensasi tetap dan otonomi adalah 2,7059 dan 1,21268, untuk subyek yang tertarik dengan tugas, mendapat

kompensasi berdasarkan insentif dan dikontrol adalah 3,5556 dan 0,92178, dan untuk subyek yang tertarik dengan tugas, mendapat kompensasi berdasarkan insentif dan otonomi, mean dan deviasi standarnya adalah 3,5714 dan 0,97834.

Tabel 4 – Statistik deskriptif variabel kinerja

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1a dan 1b diuji dengan uji t dan uji statistik ANOVA untuk membuktikan bahwa bahwa subyek yang melakukan tugas yang mereka rasakan menarik, mendapat kompensasi tetap akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang dibayar dengan kompensasi berdasarkan insentif dan bahwa subyek yang melakukan tugas yang mereka rasakan tidak menarik, mendapat kompensasi berdasarkan insentif, akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang dibayar dengan kompensasi tetap.

Tabel 5 – Pengaruh Kompensasi dan Daya Tarik Tugas Pada Kinerja

Tabel 5 Panel A menunjukkan mean kinerja interaksi kompensasi dengan daya tarik tugas yang konsisten dengan hipotesis kedua. Namun di Tabel 7 Panel B menunjukkan efek utama kompensasi tidak signifikan pada $F= 0,006$ dan nilai $p= 0,940$, dan efek utama daya tarik tugas pada kinerja signifikan marginal karena nilai $F= 2,953$ dan $p= 0,091$. Sedangkan efek interaksi kompensasi dan daya tarik tugas yang diharapkan dapat memberikan dukungan pada hipotesis 1a dan 1b signifikan ($F= 7,967$, $p= 0,006$).

Pengujian efek sederhana terhadap kondisi kompensasi dan tingkat daya tarik tugas, diuji dengan uji t dapat ditemukan bahwa ketika subyek menerima tugas sebagai yang menarik, dibayar dengan kompensasi tetap menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada dibayar dengan kompensasi *piece-rate* dengan beda rata-rata menjawab tugas dengan benar 0,61 ($t= 1,814$ dan $p= 0,078$). Sehingga hipotesis 1a terdukung secara marginal pada $p<0,1$. Ketika subyek menerima tugas sebagai yang tidak menarik, dibayar dengan kompensasi *piece-rate* menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada dibayar dengan kompensasi tetap dengan beda rata-rata 0,64. Perbedaan ini signifikan secara statistis ($t= -2,538$ dan $p= 0,017$) sehingga mendukung hipotesis 1b.

Selanjutnya adalah hipotesis 2, Hipotesis kedua ini menduga bahwa subyek dalam kondisi dikendalikan, tidak tertarik dengan tugas, mendapat kompensasi *piece rate* kinerjanya lebih tinggi dibanding dengan subyek yang tidak dikendalikan, tertarik dengan tugas dan

mendapat kompensasi tetap. Pengujian *three-factor ANOVA* untuk mengetahui efek utama dan efek interaksi variabel situasional, kompensasi dan variabel daya tarik tugas pada kinerja dapat dilihat di Tabel 6 Panel B. Pengujian ini menghasilkan interaksi yang tidak signifikan untuk ketiga variabel dengan F hitung 0,81 dan $p=0,77$. Hal ini menunjukkan tidak adanya dukungan untuk hipotesis 2. Hanya variabel daya tarik tugas dan variabel interaksi daya tarik tugas dengan kompensasi yang mempunyai pengaruh signifikan pada $p<0,05$ ($F=4,985$ dan $p=0,027$) dan pada $p<0,01$ ($F=13,216$ dan $p=0,000$). Sedangkan variabel situasional efeknya tidak signifikan ($F=0,330$ dan $p=0,567$).

Tabel 6 – Pengaruh Situasional, Kompensasi dan Daya Tarik Tugas Pada Kinerja

Meskipun ketiga variabel tidak berinteraksi signifikan secara statistis, tapi peneliti tetap melakukan uji t untuk menjawab hipotesis yang sudah diajukan. Hasil uji t menunjukkan bahwa subyek dalam kondisi dikendalikan, tidak tertarik dengan tugas, mendapat kompensasi *piece rate* kinerjanya lebih tinggi 0,241 dibanding dengan subyek yang tidak dikendalikan, tertarik dengan tugas dan mendapat kompensasi tetap, tapi perbedaan ini tidak signifikan ($t=-0,657$, $p=0,517$). Sehingga hipotesis 2 tidak terdukung.

Diduga subyek yang dikendalikan motivasinya tinggi pada tugas yang tidak menarik ketika mendapat kompensasi berdasarkan insentif. Tetapi kompleksitas tugas dan kesulitan tugas mungkin tidak memberi keleluasaan bagi subyek yang tertarik dengan kompensasi untuk bekerja dengan lebih baik. Serta faktor situasional yang dikondisikan hanya dengan perintah tertulis tidak dapat membuat subyek merasa dikendalikan.

5. PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh interaksi situasional, kompensasi keuangan dan daya tarik pada tugas, pada kinerja. Faktor situasional terkait dengan apakah terdapat batasan berupa pengendalian ataukah tidak terdapat batasan (otonomi).

Eksperimen laboratorium *2x2x2 between subject factorial* terhadap 128 sampel yang digunakan peneliti menunjukkan bahwa hubungan insentif keuangan, daya tarik tugas, dan

kinerja, penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris tentang perbedaan kinerja yang lebih baik pada subyek yang tertarik dengan tugas dan mendapat kompensasi tetap, dibanding subyek yang mendapat kompensasi berdasarkan insentif. Sehingga penelitian ini berhasil mendukung temuan Fessler (2003). Namun, penelitian ini tidak berhasil memperoleh bukti empiris tentang faktor situasional (pengendalian) yang menduga bahwa subyek yang dikendalikan, tidak tertarik dengan tugas dengan kompensasi berdasarkan insentif, kinerjanya akan lebih baik daripada subyek yang tidak dikendalikan, tertarik dengan tugas dan dengan kompensasi tetap.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian dan tidak dapat dihindari oleh peneliti. Adapun keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peneliti mengutamakan validitas internal dengan menggunakan responden mahasiswa sebagai pengganti manajer di Indonesia sehingga sampel mungkin tidak dapat digunakan untuk menggeneralisasi hasil temuan.
2. Kasus yang disajikan dalam eksperimen ini tidak menggeneralisasi tugas seorang manajer.
3. Peneliti hanya menguji pengaruh pada dua bentuk kompensasi sehingga hasilnya mungkin tidak dapat menggeneralisir untuk bentuk kompensasi lainnya.
4. Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi dengan sendirinya tidak memberikan efek yang signifikan pada perubahan persepsi daya tarik tugas dan kinerja. Diduga jumlah kompensasi yang kurang memadai kurang menimbulkan motivasi bagi subyek.
5. Penelitian ini tidak dapat membuktikan peran situasional (pengendalian) pada kinerja. Diduga mekanisme dan waktu eksperimen yang dilakukan selama proses belajar mahasiswa kurang dapat mengkondisikan batasan dan tanpa batasan yang ingin peneliti ciptakan.

5.3 Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi hasil penelitian ini adalah:

1. Perlu pemahaman lebih seksama tentang teori motivasi khususnya teori aktivasi dalam merumuskan dan merancang system kompensasi.
2. Perlu mempertimbangkan kesenangan seseorang terhadap jenis tugas yang akan dikerjakan supaya ketertarikan terhadap tugas dapat menambah motivasi dalam bekerja.

3. Uang bukan satu-satunya daya tarik untuk meningkatkan kinerja, sehingga perlu direncanakan untuk menciptakan sistem kompensasi yang bersifat non finansial dalam suatu organisasi.
4. Lingkungan organisasi yang mendukung dalam bekerja bukan hanya pengawasan dari atasan tapi dapat pula berupa *feedback* dari atasan, kesempatan berpartisipasi dalam membuat anggaran, keadilan dan lain sebagainya.
5. Sifat personal (kepribadian seseorang) merupakan salah satu faktor yang seharusnya juga dipertimbangkan dalam mendesain sistem kompensasi selain motivasi, contohnya kemampuan dalam bekerja (*skill*), kognitif, dan *self-esteem*.

5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Berdasarkan keterbatasan yang ada peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan hal-hal berikut:

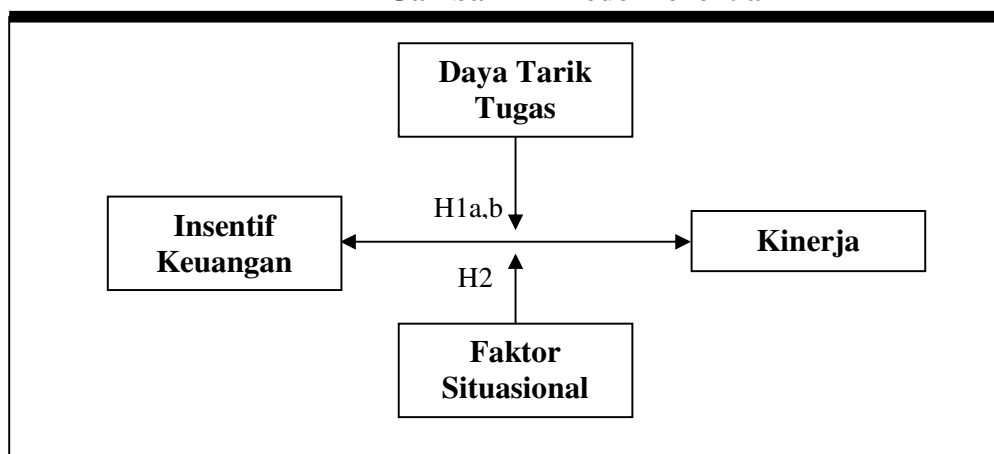
1. penggunaan manajer sesungguhnya sebagai partisipan penelitian akan memperkuat generalisasi temuan.
2. mempertimbangkan variable-variabel lain seperti personal (*skill*), kognitif, dan mekanisme motivasi yang bertujuan mengurangi *common measure bias*.
3. mempertimbangkan sistem kompensasi kelompok untuk memperkuat hasil penelitian, karena sistem kompensasi kelompok ini dari beberapa penelitian ternyata terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi.
4. penggunaan skenario yang lebih kompleks dan realistis dapat merupakan langkah yang baik untuk lebih menggeneralisasi tugas-tugas manajer.
5. menggunakan beberapa bentuk kompensasi yang sesuai dengan jenis kompensasi seorang manajer sehingga hasil lebih dapat digeneralisir.
6. penggunaan dasar teori lain untuk menjelaskan fenomena ini, seperti *goal theory*, *justice theory* dan sebagainya.

REFERENSI

- Ashton, R. H. (1990). Pressure and performance in accounting decision settings: paradoxical effects of incentives, feedback, and justification. *Journal of Accounting Research*, 28(Suppl.), 148-180.
- Awasthi, V., dan J. Pratt. (1990). The Effects of Monetary Incentives on Effort and Decision Performance: The Role Cognitive Characteristic. *The Accounting Review* 65 (4), 797-811.
- Benabou, Roland dan Jean Tirole. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies Limited* 70, 489–520.
- Bonner, S.E., R. Hastie, G.B. Sprinkle dan S.M. Young. (2000). A Review of Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 12, 19-64.
- Bonner, S.E. dan G.B. Sprinkle. (2002). The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and A Framework for Research. *Accounting Organizations and Society*, 27, 303-345.
- Christensen, L.B. (1988). *Experiment Methodology*. Allyn and Bacon Inc., 4th Edition.
- Devine, K., O’Clock, P. dan Cynthia, J. Rooney. (2000). Implications of culture on the Development of Control Systems. *The Ohio CPA Journal*, Januari-March, 37-41.
- Fessler Nicholas J. (2003). Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 161-176.
- Hamner, W. C., & Foster, L. W. (1975). Are intrinsic and extrinsic rewards additive: a test of Deci’s cognitive evaluation theory of task motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 398–415.
- Heuer, M., Cummings, J.L. dan Hutabarat, W. (1999). Cultural Stability or Change among Managers in Indonesia? *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 599-610.
- Iwasaki, Yoshi dan Roger C. Mannel. (1999). Situational and Personality Influences on Intrinsically Motivated Leisure Behavior: Interaction Effects and Cognitive Processes. *Leisure Sciences*, 21, 287–306.
- Jenkins, G.D., Jr, N. Gupta, A adn J.D. Shaw. (1998). Are financial incentive related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology* 83 (5), 777-787
- Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71, 54-63.
- Libby, R., & Lipe, M. G. (1992). Incentive, efforts, and the cognitive processes involved in accounting-related judgements. *Journal of Accounting Research*, 30, 249–273.
- Milkovich, George T dan Jerry M. Newman. (1999). *Compensation*. McGraw Hill, Seventh Edition.
- Peters, L.H., dan O’Connor, E.J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-398.
- Philips, James S dan Sara M. Fredman (1984). Situational Performance Constraints and Task Characterikcs: Their Relationship to Motivation and Satisfaction. *Journal of Management*, 10, 321-331
- Pinder, Craig C. (1997). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall

- Scott, W. E., Jr. (1966). Activation theory and task design. *Organization Behavior and Human Performance*, 25, 311-325.
- Smith, T. W. & Pittman, T. S. (1978). Reward, distraction, and the overjustification effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 565-572.
- Sprinkle, G. B. (2000). The Effects of Incentive Contracts on Learning and Performance. *The Accounting Review*, 75 (3), 299-326.
- Steers, Richard M. dan Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and work Behavior*. McGraw-Hill, Fourth Edition.
- Tuttle, B., & Burton, G. (1999). The effects of a modest incentive on information overload in an investment analysis task. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 673-687.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley.
- Wiersma, Uco J (1992). The Effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65, 101-114.
- Wimperis, B. R., & Farr, J. L. (1979). The effects of task content and reward contingency upon task performance and satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 229-249

Gambar 1 – Model Penelitian



Tabel 1 – Kondisi Eksperimen 2 x 2 x 2 *Between Subject Design*

Situasi	Daya Tarik			
	Tertarik		Tidak Tertarik	
	Kompensasi		Kompensasi	
	<i>piece-rate</i>	<i>fixed-rate</i>	<i>piece-rate</i>	<i>fixed-rate</i>
<i>Controlling</i>	1	2	3	4
<i>Autonomy-Supportive</i>	5	6	7	8

Tabel 2 – Data demografi per sel berdasarkan jenis kelamin, semester dan nilai matematika

Keterangan	Sampel Siap Diolah	Jenis Kelamin		Semester		Nilai Matematika			
		Pria	wanita	empat	enam	A	B	C	D
Tertarik* <i>Fixed</i> *Kontrol	17	2	15	10	7	3	5	8	1
Tertarik* <i>Fixed</i> *Otonomi	17	8	9	13	4	2	8	7	0
Tertarik* <i>Piece</i> *Kontrol	18	6	12	12	6	2	8	7	1
Tertarik* <i>Piece</i> *Otonomi	21	6	15	13	8	5	9	7	0
TidakTertarik* <i>Fixed</i> *Kontrol	14	1	13	11	3	3	4	7	0
TidakTertarik* <i>Fixed</i> *Otonomi	15	6	9	15	0	0	7	8	0
TidakTertarik* <i>Piece</i> *Kontrol	12	4	8	8	4	0	4	7	1
TidakTertarik* <i>Piece</i> *Otonomi	14	6	8	5	9	1	6	6	1
Total	128	39	89	87	41	16	51	57	4
Persentase (dalam %)	100	30,5	69,5	68,0	32,0	12,50	39,84	44,53	3,13

Tabel 3 – Data demografi per sel berdasarkan umur dan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK)

Keterangan	Sampel Siap Diolah	Umur		IPK	
		mean	s.d.	mean	s.d.
Tertarik* <i>Fixed</i> *Kontrol	17	20,24	0,831	2,9047	0,35997
Tertarik* <i>Fixed</i> *Otonomi	17	20,47	1,281	3,053	0,2788
Tertarik* <i>Piece</i> *Kontrol	18	20,11	0,963	2,9722	0,37494
Tertarik* <i>Piece</i> *Otonomi	21	20,33	0,658	3,0719	0,27119
Sub total	73	20,29	0,935	3,0040	0,32278
TidakTertarik* <i>Fixed</i> *Kontrol	14	20,07	0,997	2,947	0,2516
TidakTertarik* <i>Fixed</i> *Otonomi	15	20,33	1,113	2,9187	0,2863
TidakTertarik* <i>Piece</i> *Kontrol	12	20,25	0,965	2,8892	0,22330
TidakTertarik* <i>Piece</i> *Otonomi	14	20,57	0,852	2,803	0,3702
Sub total	55	20,3091	,97890	2,8900	,28754
Total	128	20,25	0,944	2,960	0,3141

s.d* =standard deviation

Tabel 4 – Statistik deskriptif variabel kinerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tertarik* <i>Fixed</i> *Kontrol	17	2,00	5,00	4,0588	,89935
Tertarik* <i>Fixed</i> *Otonomi	17	1,00	5,00	2,7059	1,21268
Tertarik* <i>Piece</i> *Kontrol	18	2,00	5,00	3,5556	,92178
Tertarik* <i>Piece</i> *Otonomi	21	2,00	5,00	3,5714	,97834
TidakTertarik* <i>Fixed</i> *Kontrol	14	3,00	5,00	3,8571	,86444
TidakTertarik* <i>Fixed</i> *Otonomi	15	3,00	5,00	3,9333	,70373
TidakTertarik* <i>Piece</i> *Kontrol	12	3,00	5,00	4,4167	,79296
TidakTertarik* <i>Piece</i> *Otonomi	14	3,00	5,00	4,5714	,64621

Tabel 5 – Pengaruh Kompensasi dan Daya Tarik Tugas Pada Kinerja

Panel A: Kinerja		
	<i>Fixed-Rate</i>	<i>Piece-Rate</i>
Tertarik	4,18	3,57
Tidak tertarik	3,93	4,57

Panel B: ANOVA Pengaruh Kompensasi dan Daya Tarik Tugas Pada Kinerja						
Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Kompensasi	,004	1	,004	,006	,940	
Daya tarik	2,343	1	2,343	2,953	,091	
K * D	6,320	1	6,320	7,967	,006	
Error	49,975	63	,793			

Tabel 6 – Pengaruh Situasional, Kompensasi dan Daya Tarik Tugas Pada Kinerja

Panel A: Kinerja			
Situasional	dayatarik	Kompensasi	Mean
<i>Autonomy</i>	Tertarik	Fixed-rate	4,176
		Piece-rate	3,571
	tidak tertarik	Fixed-rate	3,933
		Piece-rate	4,571
<i>Controlling</i>	Tertarik	Fixed-rate	4,059
		Piece-rate	3,556
	tidak tertarik	Fixed-rate	3,857
		Piece-rate	4,417

Panel B: ANOVA Pengaruh Situasional, Kompensasi dan Daya Tarik Tugas Pada Kinerja						
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Situasional (S)	,259	1	,259	,330	,567	
Daya tarik (D)	3,905	1	3,905	4,985	,027	
Kompensasi (K)	,016	1	,016	,020	,888	
S*D	,018	1	,018	,024	,878	
S*K	,001	1	,001	,001	,971	
D*K	10,351	1	10,351	13,216	,000	
S*D*K	,063	1	,063	,081	,777	
Error	93,992	120	,783			