

Komitmen, *Self-efficacy* dan Motivasi: Pengaruh Umpan balik dan Insentif Pada Karyawan Non Manajemen

APRIWANDI

**Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang
email : apriwandi@gmail.com**

Diterima 26 Juni 2010; disetujui 2 November 2010

***Abstract:** Motivating employees to play an important role in the organization's success and part of this study indicate a positive relationship between commitment, self-efficacy and motivation. This study tested whether financial incentives and the type of feedback had an influence on commitment and self-efficacy in improving performance through task motivation. In this study, the proposed variables were the dimension of commitment (affective, continuance and normative) and self-efficacy. The contribution of experimental studies in the behavioral accounting literature by investigating how a specific type of performance feedback and performance-based rewards affected three dimensions of commitment and self-efficacy. Also, in the context of research is relatively easy to investigate whether the prediction is valid to use for lower-level employees. This experiment participants consisted of 84 bachelor degree students of Faculty of Economics and Business, Gadjah Mada University. This experimental study resulted that performance feedback and rewards have no effect on the dimensions of commitment and self-efficacy at the lower level employees. Performance feedback was negatively related to the three dimensions of commitment and self-efficacy, whereas performance-based rewards was positively related to one-dimensional normative commitment. In addition, the motivation was not significantly related to two of the three dimensions of commitment and self-efficacy. Normative commitment was significantly positively related to employee job motivation level. The implications of this research illustrates that control mechanisms do not go increasing the commitment and self-efficacy of employees and increased employee motivation. And the design of incentives and feedback can improve employee performance.*

***Keywords:** commitment. self-efficacy, motivation; feedback and incentives*

PENDAHULUAN

Peran akuntansi manajemen adalah meningkatkan nilai perusahaan dengan menjamin keefektifan dan keefisienan penggunaan sumber daya perusahaan, yang pada perkembangannya dapat memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan perusahaan, namun saat ini akuntansi manajemen tidak hanya sekedar memberikan informasi mengenai pengelolaan sumber daya perusahaan, dan berhubungan dengan

lingkungan internal, dan eksternal perusahaan. Akuntansi manajemen memberikan informasi untuk menyusun perencanaan dan pengambilan keputusan, merancang sistem pengendalian dan memotivasi karyawan. Berbagai mekanisme yang dirancang untuk memotivasi karyawan mulai melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam penetapan perencanaan strategi dan tujuan perusahaan, pada akhirnya memberikan kompensasi berupa insentif atas pencapaian tujuan.

Keterkaitan memotivasi dan insentif masih menjadi perdebatan dalam literatur akuntansi manajemen, apakah insentif terjadi karena kinerja baik atau kinerja baik menyebabkan terjadi insentif. Dalam sistem pengendalian (*control system*) insentif terdiri dari dua jenis yaitu insentif positif yang sering dikenal dengan *reward* dan insentif negatif (hukuman). Latham dan Pinder (2005) mengembangkan kerangka teori motivasi kerja terhadap kebutuhan, karakter, kognisi dan dampak tiga bentuk rerangka ini dalam konteks motivasi, kultur suatu negara, rancangan pekerjaan dan *model of person-environment fit*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui umpan balik kinerja terhadap komitmen dan *self-efficacy* yang dapat meningkatkan motivasi tugas dalam mencapai kinerja. Kemampuan menerima *reward* dan *punishment* menjadikan seorang individu memiliki pedoman dengan mengamati kondisi lingkungan, cara mencapai tujuan yang merupakan pengamatan perilaku yang melibatkan *reward* dan terhindar dari hukuman berhubungan dengan kemampuan untuk membuat keputusan. Bentuk insentif memiliki dampak berperilaku yang berbeda. Terdapat *trade off* antara insentif negatif atau positif, misalnya jika seorang individu memutuskan untuk mencapai tujuan dengan memfokuskan pada *reward* maka individu akan termotivasi oleh hukuman yang akan diterima jika keputusan tersebut tidak tercapai. Beberapa penelitian terdahulu memfokuskan pada karyawan di level manager atau eksekutif. Oleh Karena itu, penelitian ini lebih memfokuskan perhatian pemberian insentif manajemen dan umpan balik kinerja bagi karyawan non manajemen. Secara sederhana karyawan non manajemen didefinisikan sebagai karyawan yang berada di area operasional, atau karyawan yang tidak berada dalam struktur organisasi dan tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan. Kontribusi dari penelitian ini akan menambah literatur akuntansi berperilaku dengan penggunaan model struktural dengan pendekatan pada penelitian akuntansi untuk memprediksi tipe umpan balik kinerja dan sistem *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap berbagai dimensi komitmen dan *self-efficacy*. selain itu, juga menyelidiki hubungan antara dimensi komitmen,

motivasi dan kinerja individu, serta itu memberikan gambaran pemberian insentif kepada karyawan non manajemen yang seharusnya mendapatkan perhatian dalam organisasi.

TINJAUAN TEORITIS

Kohn (1996) mengatakan sistem insentif atau *reward* mengalami kegagalan. Hal ini mungkin disebabkan oleh sedikitnya peneliti yang meneliti hubungan antara program insentif dan permasalahan dengan produktifitas, moral di tempat kerja, sehingga insentif lebih terkait dengan teori berperilaku individu dan psikologis di tempat kerja. Insentif dianggap menjadi motivasi ekstrinsik dan tidak mengubah sikap mendasari perilaku sehingga tidak menciptakan komitmen untuk menciptakan nilai atau tindakan. Peneliti lain membuktikan tidak adanya hubungan insentif berupa gaji plus bonus dengan kinerja dalam pemilihan kontrak insentif penyajian insentif yang dalam bentuk bonus dan pinalti (Lent dan Bouwens, 2006; Chirch, Libby dan Zhang, 2008). Hasilnya menunjukkan meskipun disajikan dalam bentuk *reward* dan pinalti, namun tidak terdapat bukti adanya pengaruh insentif pada kinerja secara normal yang konsisten dengan Kahneman dan Tversky (1979) bahwa individu akan cenderung menghindari pinalti ketika kontrak insentif dirasa efektif dan tidak menghindar ketika kontrak insentif tak efisien.

Motivasi yang berhubungan dengan pemberian insentif secara konseptual terdiri atas beberapa proses psikologis yang mempengaruhi perilaku (Kanfer, 1990; Pinder, 1998) yaitu dorongan atau permulaan usaha yang disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan atau rangsangan, *reward* dan atau kognisi dengan bebas menentukan tujuan. Selain itu arahan, bimbingan, kehebatan dan ketekunan sebagai bentuk proses psikologis yang mempengaruhi perilaku. Peneliti memprediksi dari bahwa kinerja tidak secara langsung dipengaruhi oleh insentif, bahkan insentif mempengaruhi tingkat keputusan pencapaian tujuan atau komitmen untuk mencapai tujuan yang kemudian mempengaruhi kinerja.

Komitmen untuk mencapai tujuan membantu individu mendefinisikan tingkat kinerja atau

pedoman tindakan. Penetapan tujuan bermaksud agar seorang supervisor mendorong individu untuk menciptakan dan berkomitmen pada tujuan dengan menghubungkan uang untuk berkinerja (Samuel, 2006). Informasi yang berhubungan dengan *reward* dapat diklasifikasikan secara umum dalam dua kategori yaitu berdasarkan kinerja dan non kinerja yang kemudian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan perilaku pencapaian tujuan. Porcelli dan Delgado (2009) menyatakan bahwa *reward* dapat secara operasional didefinisikan sebagai valensi dorongan positif yang menimbulkan penyelidikan atau pendekatan perilaku (mencari makan), sedangkan *punishment*, merupakan dorongan negatif yang mungkin menahan perilaku.

Lebih lanjut, Locke dan Latham (2002) mengemukakan dua kategori kunci faktor yang memfasilitasi komitmen untuk mencapai tujuan yaitu adalah (a) faktor yang membuat pencapaian tujuan bagi seseorang, termasuk *outcome* yang mereka harapkan sebagai hasil kerja dalam pencapaian tujuan, dan (b) keyakinan mereka bahwa mereka dapat mencapai tujuan (*self-efficacy*). Secara umum, model prediksi menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat umpan balik kinerja yang tinggi dan *reward* berbasis kinerja dapat meningkatkan komitmen. Namun, tipe *umpan balik* dan sistem *reward* sebagian besar belum diselidiki lebih mendalam.

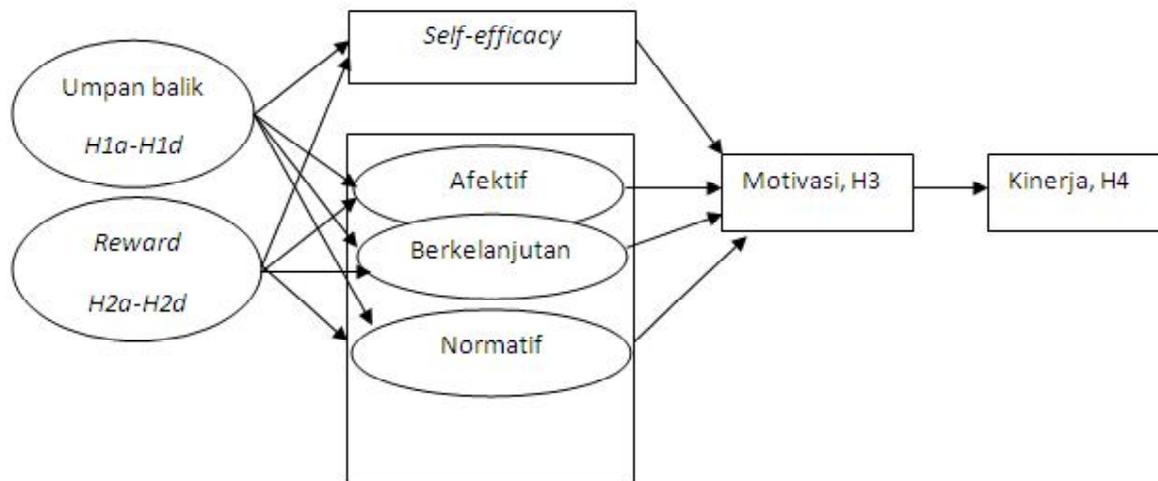
Spreitzer (1995) menyarankan pengujian lebih lanjut pada karyawan tingkat bawah untuk melihat dampak umpan balik dan sistem *reward*. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini mengamati pengaruh tipe umpan balik kinerja dan sistem *reward* terhadap motivasi dan kinerja individu dalam organisasi melalui peningkatan komitmen dan *self-efficacy*.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen yang menguji pengaruh umpan balik dan tipe sistem insentif (*reward*) terhadap komitmen dan *self-efficacy* pencapaian tujuan yang mempengaruhi motivasi tugas dengan metode eksperimen 2 x 3 desain antar subjek. Rancangan eksperimen ini dengan teknik memanipulasi *individual performance feedback* dan *reward system* yang ditunjukkan kepada responden. Peneliti tidak hanya melakukan pengukuran saja, tetapi juga melakukan intervensi setiap proses riset dengan mengendalikan variabel independen yang berdampak perubahan pada variabel dependen.

Rancangan penelitian eksperimen, maka dalam tahap eksperimen dikumpulkan dalam satu ruangan kelas selama 30 menit mengerjakan atau mengikuti eksperimen dan hanya dilakukan dalam satu hari proses eksperimen. Hal ini pertimbangan yang harus diperhatikan karena jika eksperimen tidak

Gambar 1
Metode Penelitian



dilakukan dalam satu hari akan menyebabkan hasil yang bias sehingga proses satu hari digunakan untuk mengendalikan responden yang kemungkinan akan menceritakan kronologis proses eksperimen. Data yang terkumpul diperiksa kelengkapan dan isiannya. Apabila terdapat data yang tidak lengkap maka secara otomatis data tersebut tidak dapat digunakan dalam penelitian.

Variabel-variabel independen dimanipulasi yang dilanjutkan pengamatan efek terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *performance umpan balik* dengan tiga tipe: penerimaan gaji, gaji ditambah kinerja non keuangan, gaji ditambah kinerja keuangan dan non keuangan. Dua sistem reward yang terdiri dari gaji tetap per periode kerja dan sistem *reward* berdasarkan laba yang dihasilkan oleh kinerja subjek pada tugas eksperimen. Dalam analisis selanjutnya diuji hubungan antara dimensi komitmen dan *self-efficacy*, motivasi dan kinerja individual yang juga diselidiki.

Subjek yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sembilan puluh delapan mahasiswa jurusan akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Semua mahasiswa yang berpartisipasi merupakan mahasiswa akuntansi pada tahun kedua. Dari data diperoleh 14 orang menjawab tidak lengkap atau salah. Sampel akhir yang diperoleh sebesar 84 orang atau 98 (85,7%) dari jumlah sampel awal. Proses pengolahan data menggunakan Smart PLS *Path Analysis* yang bertujuan untuk menguji model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan terdapat 43 mahasiswa (51,1%) dan 41 mahasiswi (48,9%) berpartisipasi dalam eksperimen ini, secara keseluruhan masih duduk di semester empat. Sebagian besar mahasiswa belum memiliki pengalaman kerja, terdapat 10 mahasiswa memiliki pengalaman kerja sebagai karyawan swasta 6 mahasiswa (7,2%) dan di bidang lain (wiraswasta, honorer, freeland, KAP) sebanyak 4,8%. Dari beberapa mahasiswa yang sudah bekerja dengan masa kerja berkisar kurang satu sampai dengan lima tahun.

Hasil analisis faktor konfirmatori untuk model pengukuran menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel-variabel laten yang memenuhi sifat unidimensionalitas, valid dan reliabilitas yang diukur dalam bentuk skala, serta menjelaskan hubungan setiap faktor. Tabel 1 berisikan korelasi setiap faktor dengan penjelasan item-item pengukuran (faktor loading).

Dalam PLS menyaratkan bahwa validitas harus bernilai 0,7 untuk faktor loading, *average variance extracted (AVE)* dan *communality* lebih dari 0,5 (Hortono dan Abdillah, 2009; Ghazali, 2008). Penilaian model dengan melihat validitas setiap indikator dapat dilihat pada Table 1 yang menggambarkan indikator yang telah memenuhi asumsi penilaian model. Pengujian dilakukan dengan cara melihat *outer-loadings* melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel (validitas konvergen). Setelah dilakukan penilaian model maka terlihat beberapa

Tabel 1
Faktor Konfirmatori – Hasil Analisis – Faktor loading

Faktor Item Pengukuran	Afektif	Berkelanjutan	Normatif	Self-efficacy	Motivasi	Kinerja
1	0.866126	0.838721	0.835106	0.833390	0.610332	1.00000
2	0.705813	0.716791	0.909286	0.697018	0.694025	
3	0.821913	0.703172		0.810246	0.828923	
4		0.764022		0.800803	0.784931	
5				0.771134	0.731669	
6				0.800954		

indikator dieliminasi karena tidak memenuhi syarat faktor loading lebih dari 0,7. Dengan demikian semua item pengukuran yang terdapat dalam tabel 2 masuk dalam model prediksi hubungan kausalitas atau predisksi parameter. Selain uji validitas konvergen, dalam PLS juga disyaratkan adanya uji validitas diskriminan. Dengan melihat nilai AVE dan *Communality* yang harus di atas 0,5. Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa nilai AVE dan *Communality* di atas 0,5, hal ini menunjukkan indikator dari tiap konstruk lulus uji validitas diskriminan.

Untuk menguji reliabilitas dari variabel-variabel penelitian, selain nilai *Cronbach-Alpha* lebih besar dari 0,60, dengan melihat juga nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Berdasarkan Table 3 nilai *Cronbach-Alpha* lebih dari 0.7 dan nilai

composite reliability lebih besar dari 0,7, hal ini menunjukkan bahwa tiap konstruk lulus uji reliabilitas.

Tabel 3 berisikan ringkasan statistik setiap faktor lintas seluruh kondisi dan korelasi antar faktor.

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1a-1d memprediksi tipe umpan balik berhubungan dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif serta *self-efficacy*. Tabel 1 menggambarkan bahwa tipe umpan balik tidak signifikan korelasi antara komitmen dan *self-efficacy* dengan nilai t statistik < 0,05. Hal ini membuktikan bahwa tipe *reward* tidak dapat mempengaruhi komitmen kayawan dan *self-efficacy* dalam peningkatan kinerja. Kadang kala umpan balik dapat menghambat pencapaian tujuan

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas

	AVE	Communality	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Umpan Balik	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Insentif	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Komitmen Afektif	0.641295	0.641295	0.841902	0.729636
Komitmen Berkelanjutan	0.573856	0.573856	0.842771	0.750813
Komitmen Normatif	0.762101	0.762101	0.864780	0.693168
Self-Efficacy	0.619053	0.619053	0.852372	0.877478
Motivasi Tugas	0.538549	0.538549	0.906719	0.782513
Kinerja	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000

Tabel 3
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Value)

	Orginal Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistik
FB -> KA	-0.137157	-0.161965	0.128645	0.128645	1.066169
FB -> KB	-0.013475	-0.018539	0.140804	0.140804	0.095698
FB -> KN	0.032200	0.039922	0.106853	0.106853	0.301350
FB -> SE	-0.131287	-0.131287	0.119954	0.117609	1.116303
INS -> KA	0.147136	0.137395	0.122362	0.122362	1.202469
INS -> KB	0.009311	0.008133	0.126561	0.126561	0.073567
INS -> KN	0.262917	0.269736	0.114760	0.114760	2.291020*
INS -> SE	0.004939	0.010743	0.119653	0.119653	0.041280
KA -> MT	-0.126349	0.133995	0.120291	0.120291	1.050365
KB -> MT	0.226829	0.237560	0.103307	0.103307	2.195680*
KN -> MT	0.243411	0.229422	0.116261	0.116261	2.093662*
MT -> KJ	0.246777	0.263298	0.095022	0.095022	2.597050*
SE -> MT	0.380418	0.382862	0.121197	0.121197	3.138841*

*signifikansi <0,05

setiap karyawan yang disebabkan tidak informasi tidak sesuai dengan kapabilitas yang mereka berikan dalam mencapai tujuan.

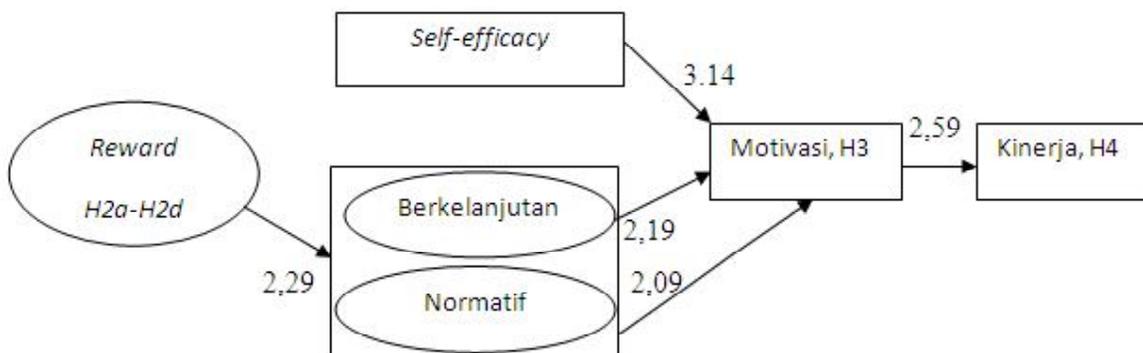
Hipotesis 2a – 2b merupakan bentuk prediksi sistem *reward* (insentif) berbasis kinerja akan mempengaruhi dimensi komitmen (afektif, berkelanjutan, normatif) serta *self-efficacy*. Pengujian dari empat hipotesis ini menemukan bahwa insentif hanya dapat mempengaruhi komitmen normatif, yaitu dengan nilai t (2.291020) dengan tingkat signifikansi lebih dari 0.05. Namun, tidak terdapat korelasi yang signifikan antara insentif berbasis kinerja pada komitmen afektif atau berkelanjutan. Penyelidikan ini menghasilkan pengujian model jalur yang terdapat dalam gambar 2 diindikasikan bahwa jalur dari insentif ke komitmen normatif signifikan yang menunjukkan H2c didukung. Tidak didukungnya H2a dan H2b menggambarkan lemahnya hubungan atau model jalur dalam gambar 1, sehingga dimensi komitmen dapat dihilangkan dalam gambar 2. Prediksi insentif dapat meningkatkan *self-efficacy* tidak dapat dibuktikan dalam eksperimen ini, nilai t (0.041280) kecil dari tingkat signifikan 0.05. Logikanya seseorang yang *self-efficacy* tinggi tidak dipengaruhi oleh insentif, karena insentif bersifat eksternal. *Self-efficacy* yang merupakan keyakinan seseorang akan kemampuannya dan hanya mereka sendiri yang dapat merasakan kemampuannya.

Hipotesis 3a – 3d memprediksi komitmen afektif, berkelanjutan, normatif dan *self-efficacy* berhubungan positif terhadap motivasi tugas.

Pembuktian korelasi yang digambarkan dalam Tabel 3, dibuktikan hanya korelasi antara motivasi tugas adalah *self-efficacy* ($t = 3.138841^*$), berkelanjutan ($t = 2.195680^*$), normatif ($t = 2.093662^*$) dengan tingkat signifikansi 0,05. Analisis model jalur tercermin dalam gambar 2 mengindikasikan hubungan antara dua faktor ini (koefisien jalur =). Jalur yang tidak signifikan antara motivasi dengan *self-efficacy*, afektif dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3b, 3c dan 3d mencerminkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan merasa memiliki motivasi tersendiri dengan mempertimbangkan kerugian atau manfaat yang diperoleh setelah berkinerja. Pada lingkup karyawan bawahan pasti memiliki pertimbangan yang banyak untuk tetap bertahan dalam koridor atau ketentuan organisasi, karena mereka hanya memiliki kemampuan dibidang teknis dan melihat kemampuan, prestasi yang telah dicapai.

Terakhir, hasil pengujian hipotesis 4, tingginya tingkat motivasi tugas seseorang berhubungan dengan kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan terdapat hubungan positif antara motivasi tugas dan kinerja. Penemuan ini konsisten dengan prediksi yang terdapat dalam tabel pada dua faktor ini ($t = 2.597050^*$). Untuk lebih jelasnya, pada gambar 2 ditunjukkan koefisien jalur dari model. Dengan demikian, hasil pengujian statistik menunjukkan dukungan terhadap hipotesis 4. Setiap individu kinerjanya meningkat apabila bentuk nafsu, kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi.

Gambar 2
Komitmen dan Self-efficacy Karyawan dan Model Motivasi



Seluruh gambaran path signifikan pada tingkat 0.05

SIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris pengaruh pemberian insentif berbasis kinerja dan tipe umpan balik terhadap hubungan motivasi dan kinerja melalui komitmen, serta *self-efficacy*. Hipotesis dalam penelitian ini dikembangkan dari teori *goal setting* dan *expectancy theory* yang diuji dengan persamaan struktural, meskipun secara keseluruhan tidak dapat mendukung hipotesis yang diajukan. Implikasinya terhadap pembentukan rancangan mekanisme pengendalian manajemen untuk memotivasi karyawan melalui pemberian insentif dan umpan balik kinerja. Dalam hal ini seharusnya mempertimbangkan kondisi lingkungan dan personalnya karyawan dalam perusahaan, karena setiap orang memiliki motif, harapan dan kebutuhan yang berbeda. Perlunya memahami berbagai teori motivasi untuk menciptakan suatu mekanisme pengendalian manajemen agar tercipta keselarasan tujuan.

Jenis insentif sangat diperlukan dalam memotivasi karyawan dan cara pemberian insentif harus dipertegas, berdasarkan hasil yang dicapai atau bentuk evaluasi lain. Insentif berupa gaji dan bonus sekarang sudah tidak menjadi kebutuhan lagi, ada insentif lain yang dapat dijadikan oleh manager misalnya perjalanan rekreasi, pemberian wewenang, loyalitas manajemen kepada karyawan, dan menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Komitmen dan *self-efficacy* bisa ditingkatkan bukan hanya melalui umpan balik atau insentif. Cara lain yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah dengan memberikan pelatihan, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang dapat meningkatkan *self-efficacy* dan terciptanya komitmen individu untuk tetap pada arah yang akan dicapai perusahaan.

Keterbatasan Penelitian. Dalam penelitian penelitian hanya memfokuskan penyelidikan pada kondisi umpan balik dan insentif, misalnya dengan kondisi insentif tidak berbasis kinerja membatasi responden untuk memberikan upaya yang besar dalam penyelesaian tugas. Penggunaan item-item kuesioner untuk mengukur komitmen, *self-efficacy* dan motivasi yang menurut peneliti merupakan

kelemahan penelitian ini, karena sulit mengukur personal seseorang dengan menggunakan item pertanyaan. Berdasarkan keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan sistem pengendalian lainnya dengan menghubungkan insentif positif dan negatif mempertimbangkan atau membedakan kultur setiap responden. Selain itu dapat juga membedakan pemberian insentif berdasarkan kelompok dan insentif secara individu yang terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menggunakan variabel lain yang dapat dihubungkan dengan memotivasi karyawan seperti *self-confidence*, *self-esteem*, partisipasi anggaran dan lebih mempertimbangkan pada kemampuan individu (keahlian, upaya setiap individu dalam mencapai tujuan, fisik individu) dan tekanan eksternal maupun internal individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan. 2007. *Management Control System*, Ed-12. McGraw-Hill. pp 513.
- Arniati. 2006. Pengaruh Insentif Keuangan, Daya Tarik Tugas dan Faktor Situasional Pada Kinerja. Tesis. Sekolah Pasca Sarjana. FE Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Asford SJ. 1986. Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Journal of Management*. Vol. 29. No.3 465-487.
- Ashford, Blatt R, VandeWalle. 2003. Reflection on The Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior In Organization. *Journal of Management*. 773-339.
- Bailey, Brown dan Cocco. 1998. The effects of Monetary Incentive on Worker Learning and Performance in an Assembly Task. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 10.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action; A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- . 1997. *Self-Efficacy; The Exercise of Control*. W.H Freeman and Company. New York.
- Birnberg, et al. 2007. Psychology Theory in Management Accounting Research. *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier Ltd. pp. 113-135
- Bownes dan Lent. 2006. Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contract.

- Journal of Management Accounting*, Vol. 18, No.1, pp 55-57.
- Cooper dan Schindler. 2006. *Business Research Methods*, 9th Edition. McGraw-Hill.
- Church, Libby dan Zhang. 2008. Contracting framing and Individual Behavior; Experimental Evidence. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 20 pp153-168.
- Drake, Wong dan Salter. 2007. Empowerment, Motivation and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentive on Nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, Vol 19, pp 71-89.
- Ghozali. 2008. *Structural Equation Modeling. Metode Alternatif dengan Partial Least Square Ed. 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang .
- Hartono dan Abdillah. 2009. *Konsep dan Aplikasi Partial Least Square untuk Penelitian Empiris*. FEB UGM. Yogyakarta.
- Hartono, J. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis; Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta:BPFE.
- Harsha, P.D dan Knapp, M.C. 1990. The Use of Within and Between Subjects Experimental Designs in Behavioral Accounting Research: A Methodological Note. *Behavioral Research in Accounting*. Vol 2 pp. 50-61.
- Heslin P, Latham GP. 2004. The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology: International Review*. 53:23-37.
- Kondalkar. 2007. *Motivasi; Organization Behaviour*. New Age Ltd. New Delhi.
- Khon. A. 1996. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. pp 54-63.
- Kren, Leslie (1990). Performance in a Budgeting-Based Control System: An Extended Expectancy Theory Model Approach. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 2 pp. 100-113.
- Locke dan Latham. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*.
- Latham dan Pinder. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Review Psychologi*. 485-516.
- McClave dan Sincich. 2000. *Statistics*. Edisi 8. Prentice-Hall, Inc. USA.
- Nahartyo, E. 2009. *Manuskrip Kuliah Metoda Penelitian Eksperimen*. Yogyakarta.
- Porcelli dan Delgado. 2009. *Reward Processing in the human brain; insights from fMRI. Handbook of Reward and Decision Making*. Departemen of Psychology. Rutger University.
- Richard, EM. Diefendorff, JM dan Martin. 2006. Revisiting the Within-Person Self-Efficacy and Performance Relation. *Human Performance*, 19(1), 67-87.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the moderating and mediating effects on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Samuel. 2006. The Effect Goal Conflit on Effort and Performance. SSRN.
- Shapiro, HJ & Wahba, MA. 1978. Pay Satisfaction: An Empirical Test of A Discrepancy Model. *Management Science*. pp 612-622.
- Smith, K.G dan Hitt, M. A. 2005. *Great Minds in Management; The Process of Theory Development*. Oxford University.
- Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 38. 1442-1465.
- Wright. 1992. An Examination of the Relationship Among Monetary Incentive, Goal Level, Goal Commitment and Performance. *Journal of Management*. Vol. 18, No.4, 677-639.