

Apakah Umpan Balik dan Insentif masih Penting Bagi Karyawan non Manajemen? (Studi Laboratori Eksperimen)

Apriwandi

Universitas Widyatama

apriwandi@gmail.com

Abstrak, *this study examines whether financial incentives and feedback types have an influence on commitment and self-efficacy in improving performance through task motivation. Another thing that researchers observe is to investigate whether valid predictions use lower level employees. Participants of this experiment were 84 students of Faculty of Economics and Business Universitas Gadjah Mada. The results of this experimental study found that performance and reward feedback had no effect on the dimensions of commitment and self-efficacy in lower level employees. Performance feedback is negatively related to three dimensions of commitment and self-efficacy, while performance-based rewards are positively associated with one dimension of normative commitment. In addition, insignificant motivation relates to two of the three dimensions of commitment and self-efficacy. Significant normative commitment is positively related to the motivation of lower-level employee tasks. The implications of this study illustrate that control mechanisms do not work to increase employee commitment and self-efficacy and increase employee motivation. As well as the design of incentives and feedback can not improve employee performance.*

Kata kunci: *commitment, self-efficacy, motivation, feedback and incentives*

Pendahuluan

Mekanisme pengendalian manajemen yang dirancang untuk memotivasi karyawan mulai melibatkan partisipasi karyawan dalam penetapan perencanaan strategi dan tujuan perusahaan, pada akhirnya memberikan kompensasi berupa insentif atas pencapaian tujuan. Dalam sistem pengendalian insentif manajemen, insentif terdiri dari dua jenis, yaitu insentif positif yang sering dikenal dengan *reward* dan insentif negatif (hukuman). Latham dan Pinder (2005) mengembangkan rerangka teori motivasi kerja terhadap kebutuhan, karakter, kognisi dan bagaimana dampak tiga bentuk rerangka ini dalam konteks motivasi, kultur suatu negara, rancangan pekerjaan dan *model of person-environment fit*.

Literatur akuntansi manajemen memberikan gambaran yang beragam mengenai dampak pemberian insentif terhadap kinerja dan tidak terdapat bukti pemberian insentif moneter atau non moneter dapat meningkatkan kinerja (Bailey, Brown dan Cocco, 1998; Fesler, 2003). Selain itu Kohn (1996) mengatakan sistem insentif atau *reward* mengalami kegagalan. Hal ini disebabkan oleh sedikitnya peneliti yang meneliti hubungan antara program insentif dan permasalahan dengan produktifitas, moral ditempat kerja, sehingga insentif lebih terkait dengan teori

keperilakuan individu dan psikologis ditempat kerja. Insentif dianggap menjadi motivasi ekstrinsik dan tidak mengubah sikap mendasari perilaku sehingga tidak menciptakan komitmen untuk menciptakan nilai atau tindakan. Peneliti lain yang membuktikan tidak adanya hubungan insentif berupa gaji plus bonus dengan kinerja dalam pemilihan kontrak insentif yang 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 hukuman, namun tidak terdapat bukti adanya pengaruh insentif pada kinerja secara normal, hal ini konsisten dengan Kahneman dan Tversky (1979) bahwa individu akan cenderung menghindari hukuman (pinalti) ketika kontrak insentif dirasa efektif dan tidak menghindari ketika kontrak insentif tak efisien.

Memotivasi melalui 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.

Locke dan Latham (2002) mengemukakan dua kategori kunci faktor memfasilitasi komitmen untuk mencapai tujuan 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*). Namun, dikaitkan dengan *motivasi hub* Locke (1991b) maksud tindakan terdiri dari tujuan seseorang/*goal personal*, termasuk komitmen mencapai tujuan dan *self-efficacy* dapat memediasi efek dari insentif. Secara umum, model prediksi yang menunjukkan karyawan dengan tingkat umpan balik kinerja yang tinggi dan *reward* berbasis kinerja meningkatkan psikologi untuk berkomitmen. Namun, tipe *umpan balik* dan sistem *reward* sebagian besar belum diselidiki lebih dalam. Spreitzer (1995) menyarankan bahwa pengujian lebih lanjut pada karyawan tingkat bawah untuk melihat dampak umpan balik dan sistem *reward*.

Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah umpan balik kinerja mempengaruhi komitmen dan *self-efficacy* yang dapat meningkatkan motivasi tugas dalam mencapai tujuan. Peneliti yakin bahwa kemampuan dalam proses *reward* dan *punishment* menjadikan seorang individu memiliki pedoman dengan mengamati kondisi lingkungan, bagaimana mencapai tujuan yang merupakan pengamatan perilaku yang melibatkan *reward* dan terhindar dari hukuman dengan kemampuan untuk membuat keputusan. Beberapa penelitian terdahulu memfokuskan pada karyawan pada level manager atau eksekutif. Karena itu penelitian lebih memfokuskan perhatian pemberian insentif manajemen dan umpan balik kinerja bagi karyawan non manajemen. Secara sederhana karyawan non manajemen didefinisi sebagai karyawan yang berada di area operasional, atau karyawan yang tidak berada dalam struktur organisasi dan tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan.

Dalam studi eksperimen, peneliti memberikan perlakuan terhadap responden secara acak sehingga responden memiliki peluang yang sama dan tidak ada perbedaan perlakuan khusus dalam proses eksperimen. Partisipan dari eksperimen merupakan mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas

Gadiah Mada yang diprosikan telah memiliki pengalaman dan kemampuan cukup memadai meskipun hanya beberapa responden yang sudah bekerja. Karenanya penggunaan responden mahasiswa bukan menjadi kendala dalam eksperimen, yang mana eksperimen lebih mengkondisikan setiap individu untuk masuk dalam treatment dalam kasus yang sesuai dengan praktek sesungguhnya.

Tinjauan

Dengan sistem pengendalian organisasi, insentif dan partisipasi dalam penetapan tujuan merupakan dua pengaruh alat pengendali yang dapat digunakan oleh organisasi. Penelitian mengenai sistem pengendalian teknik yang mengandalkan model deskriptif kinerja individual dalam organisasi bertujuan suatu analisis kerangka kerja. *Expectancy theory* dan *goal theory* sama pentingnya sebagai dasar untuk menjelaskan bagaimana menjelaskan sistem pengendalian dapat mempengaruhi perilaku individu atau kelompok dalam organisasi termotivasi melakukan aktivitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Penelitian ini fokus pada *goal theory* dan *expectancy theory* atas model kinerja individu. Perspektif ini perlu mempertimbangkan model ekonomi dari kinerja individual yang dikembangkan dalam literatur keagenan berhubungan dengan partisipasi, insentif dan kinerja (Baiman 1982). Peran dari insentif dan partisipasi adalah komponen dari motivasi, partisipasi mungkin berdampak memotivasi melalui harapan dan meningkatkan valensi intrinsik, sedangkan pada sisi lain insentif berdampak memotivasi dengan meningkatnya valensi ekstrinsik (Kren, 1990). Pentingnya insentif dalam motivasi mempengaruhi tingkat komitmen untuk mencapai tujuan, karena komitmen seorang individu akan meningkat jika nilai dari tujuan itu tinggi dan mereka memiliki harapan besar untuk mencapai tujuan tersebut.

Insentif atau kompensasi bagi individu merupakan umpan balik yang diberikan atas keberhasilan pekerjaan, pencapaian tujuan yang telah dilakukan setiap individu dan secara signifikan menentukan status sosial, harga diri serta kemampuan pemenuhan kebutuhan saat ini dan keamanan jangka panjang (Shapiro & Wahba, 1978). Memotivasi individu saat ini mengalami kesulitan dalam hal keberadaan harapan, kebutuhan dari setiap individu berbeda yang merupakan faktor penyebab masalah pengendalian. Walaupun personel sudah mengetahui apa kontribusi dari kinerja mereka, tapi kadang mereka tidak melaksanakan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Lazimnya, jika perusahaan tetap memotivasi melalui pemberian insentif keuangan atau non keuangan masih belum optimal dapat diterima oleh karyawan. Lent dan Bouwens, 2006; Libby et al, 2008 tidak dapat membuktikan pemberian insentif berpengaruh pada kinerja. Penemuan dari penelitian ini merupakan gambaran gagal rancangan sistem pengendalian manajemen. Kohn (1993) menyatakan kenapa insentif tidak berfungsi dengan menetapkan enam kerangka kerja program insentif, yaitu (1) gaji adalah tidak motivator, (2) hukuman atau pemecatan, (3) *reward* memutuskan hubungan antara atasan dan bawahan, (4) alasan mengabaikan *reward*, manager menggunakan sistem insentif sebagai pengganti dari usaha karyawan yang dibutuhkan agar kerja mereka bagus dan perlakuan karyawan menunjukkan mamfaat dukungan sosial, memberikan ruang untuk menentukan sendiri merupakan inti dari bagusnya manajemen. Pada sisi lain bayangan suatu

bonus di depan karyawan dan menunggu untuk menghasilkan membutuhkan usaha yang kurang. (5) *reward* menurunkan pengambilan risiko, (6) *reward* mengurangi kepentingan, jika tujuan sangat bagus, insentif tidak bisa menyesuaikan kekuatan dari motivasi intrinsik.

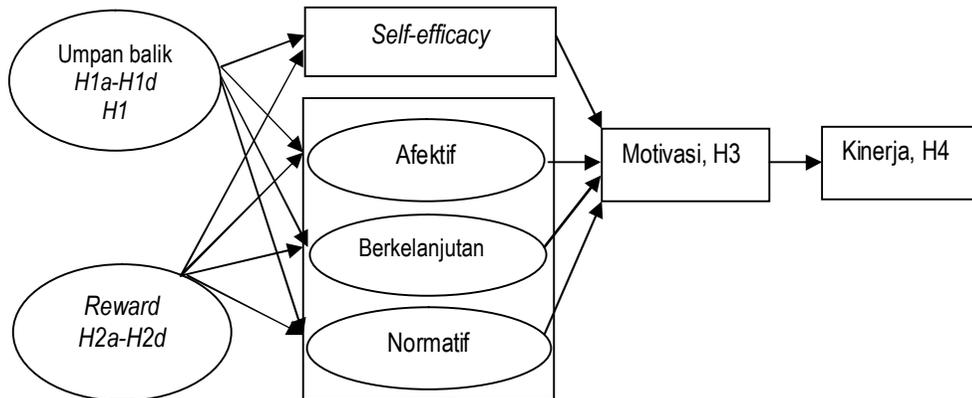
Antesenden dari motivasi belum banyak diteliti yang memfokuskan pada intrinsik individu hanya mengandalkan ekstrinsik yang mengakibatkan meningkatkan motivasi. Wright (1989;1992) dalam penelitian empiris perubahan hipotesis dalamantisipasi *reward* ekstrinsik mencapai tujuan berpengaruh pada tingkat komitmen tujuan, misalnya perubahan besar dalam kepuasan (*slope utilitas*) berhubungan dengan komitmen untuk mencapai tujuan. Komitmen adalah kepercayaan paling tinggi yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuan mereka dan meyakini tujuan menjadi sangat penting untuk membuat suatu pengujian integritas, menjelaskan keluaran, pengharapan dan insentif (Locke dan Latham, 1990;2002).

Allen dan Meyer (1991) melaporkan hasil penelitian mereka dengan membagi tiga komponen komitmen yang dihubungkan berbagai macam konseptual yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Keyakinan ini mempengaruhi upaya yang akan dilakukan, serta seberapa besar waktu dan kegigihan individu dalam menghadapi kesulitan pencapaian tujuan yang timbul dalam menyelesaikan tugas, selain itu semakin besar keyakinan akan keberhasilannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan (Bandura, 1989; 1997). Penekanan *self-efficacy* lebih mengacu melihat seberapa besar kapabilitas seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, dan melihat tingkat keyakinan penyelesaian tugas-tugas meskipun tugas tersebut sulit untuk dicapai.

Elemen dari *goal setting theory* secara penuh mempertimbangkan *social-cognitive theory* yang menyatakan pentingnya tujuan dan *self-efficacy*. Dua teori yang berbeda dalam penekanan dan lingkupnya. Fokus *goal setting theory* adalah pada inti dari efektifitas suatu tujuan yang meliputi tingkat kekhususan dan kesulitan tujuan, tujuan berpengaruh pada tingkat individu, kelompok dan organisasi, membandingkan penggunaan pembelajaran dengan pencapaian tujuan yang mediator-mediator dari pengaruh tujuan; moderator-moderator pengaruh tujuan. Peran tujuan sebagai mediator insentif lainnya dan pengaruh lainnya (penetapan tujuan sendiri dengan penetapan berdasarkan partisipasi (Locke dan Latham, 2002). Dengan kehadiran insentif diperkirakan dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.

Teori sosial kognitif mengasumsikan seseorang yakin bahwa dia bisa mencapai kinerja, seperti kepercayaan yang melekat *self-efficacy* dan menjadi kekuatan dan kekonsistenan pencapaian tugas dalam berbagai kondisi tugas yang dilaksanakan (Lee, Locke dan Phan. 1997). Tampaknya *self-efficacy* berdasarkan tingkat keyakinan seseorang bahwa berbagai macam tugas yang mereka hadapi akan tercapai. Persisnya teori lain yang dikemukakan Bandura's (1986) yang menyatakan dampak insentif merupakan teori sosial kognitif. Inti dari teori sosial kognitif adalah individual percaya bahwa dia dapat mencapai kinerja yang spesifik. *Self-efficacy* menjadi dorongan bagi setiap individu untuk melakukan berbagai tugas yang dibebankan kepada mereka dan keyakinan yang berbeda atas tugas atau tujuan yang ingin mereka capai. Antara komitmen dan *self-efficacy* jika dihubungkan dengan pemberian insentif masih memiliki ambivalensi, karena dua elemen ini timbul dari setiap personal seseorang untuk berkinerja. Lee, Locke dan Phan, (1997)

menemukan pada tingkat tujuan rendah dan tinggi tidak ditemukan bukti adanya mediasi insentif mempengaruhi *self-efficacy* dan pencapaian tujuan. Namun, hanya tujuan tingkat menengah yang memiliki dampak dari pemberian insentif berupa bonus dengan meningkatnya *self-efficacy* dan pencapaian tujuan. Maka hipotesis yang dapat peneliti ajukan adalah:



Gambar 1: Model Penelitian dan Hipotesis

- H1a: Komitmen afektif akan meningkat ketika tingkat umpan balik kinerja individu tinggi
- H1b: Komitmen berkelanjutan akan meningkat ketika tingkat umpan balik kinerja individu tinggi
- H1c: Komitmen normatif akan meningkat ketika tingkat umpan balik kinerja individu tinggi
- H1d: Tingkat umpan balik kinerja individu akan berpengaruh positif terhadap *self-efficacy*

Bentuk lainnya, Graham dan Dyne (2005) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen berupa dukungan organisasi, sejauh mana anggota organisasi individu atau kelompok mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan dorongan, respek dengan memberikan kontribusi, apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Prediksi kehadiran insentif manajemen memiliki pengaruh peningkatan komitmen individu dalam mencapai tujuan dengan mengacu pada tiga komponen komitmen Allan dan Meyer (1990, 2001). Sehingga hipotesis yang dapat peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

- H2a: Komitmen afektif karyawan akan meningkat ketika insentif diterima
- H2b: Komitmen berkelanjutan karyawan akan meningkat ketika insentif diterima
- H2c: Komitmen normatif karyawan akan meningkat ketika insentif diterima
- H2d: Keberadaan insentif meningkatkan *self-efficacy* subjek

Hubungan antara komitmen, *self-efficacy* dan motivasi tugas dalam bagian penelitian ini. Kren (1997) memperluas model pengharapan menyatakan bahwa motivasi tidak tepat menggambarkan sebagai pengaruh langsung kekinerja, malahan motivasi sebagai variabel intervening dari komitmen untuk mencapai tujuan. Hal itu

menjadi tindakan yang mengerakan peningkatan ketekunan, kemudian lebih menetapkan langsung tujuan. Locke dan Latham (2002) mengatakan bahwa seseorang yang berpartisipasi dengan pihak lain dalam merumuskan strategi signifikan sangat baik dan meningkatnya *self-efficacy* dibanding jika tidak berpartisipasi dalam merumuskan strategi. Ringkasnya komitmen dan *self-efficacy* merupakan bagian dari motivasi tugas. Meningkatnya komitmen dan *self-efficacy* seseorang yang sesuai dengan teori penyusunan tujuan dan teori pengharapan menjadi bentuk dorongan atau memotivasi setiap individu melaksanakan tugasnya. Sehingga peneliti dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H3a: Peningkatan komitmen afektif untuk mencapai tujuan berhubungan positif dengan motivasi penyelesaian tugas.
- H3b: Peningkatan komitmen berkelanjutan untuk mencapai tujuan berhubungan positif dengan motivasi penyelesaian tugas.
- H3c: Peningkatan komitmen normatif untuk mencapai tujuan berhubungan positif dengan motivasi penyelesaian tugas.
- H3d Peningkatan *self-efficacy* seseorang berhubungan positif dengan motivasi penyelesaian tugas.

Memberikan beberapa cara untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah meningkatkan kinerja. Meskipun dalam organisasi setiap individu memiliki motivasi yang berbeda, jika cara manajemen memotivasi dengan hal yang sama tetap akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka hipotesis terakhir hubungan motivasi tugas dengan kinerja, yaitu:

- H4: Tingginya tingkat motivasi tugas seseorang berhubungan dengan kinerja yang tinggi

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen. Rancangan eksperimen dalam penelitian ini adalah *laboratory experiment* yang merupakan pengembangan dari Darke, *et al.* (2007) dan telah dilakukan modifikasi setiap prosedur yang akan dilaksanakan pada proses eksperimen. Desain eksperimen menggunakan 2x3 desain antar subjek. Rancangan eksperimen ini dengan teknik memanipulasi *individual performance feedback* dan *reward system* yang ditunjukkan kepada responden. 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. Partisipan dalam penelitian adalah mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada jurusan Akuntansi dengan kriteria para responden sudah pernah mengikuti perkuliahan akuntansi manajemen lanjutan, yang diminta secara sukarela untuk mengikuti eksperimen.

Tugas dalam eksperimen adalah latihan pengkodean secara sederhana yang dirancang untuk menggambarkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh personel tingkat bawah. Pada permulaan setiap periode kerja, subyek akan diberikan kunci pengkodean dan sebuah paket koda yang akan diselesaikan. Koda-koda ini terdiri

dari serangkaian huruf beserta koda kunci setiap huruf yang telah ditetapkan. Huruf-huruf ini dikodakan ke dalam nomor tertentu, koda-koda tersebut dapat “dipecahkan” oleh penghitungan matematik.

Untuk membuat sebuah rangkaian, subyek memiliki beberapa urutan tertentu pada pilihan mengenai bagaimana tugas dapat dikerjakan, setiap paket berisi dua jenis koda A (Z). Subyek akan diberitahukan mereka memiliki kebebasan penuh untuk menentukan koda mana yang akan dipecahkan. Koda A ini terdiri dari serangkaian empat huruf yang dikorespondensi ke dalam dua digit nomor dan koda Z terdiri dari empat huruf yang akan ditranslasikan dalam tiga digit nomor. Untuk memecahkan sebuah koda A, subyek dapat menambah dua digit nomor. “Koda Z” lebih sulit dan terdiri dari rangkaian empat huruf yang akan dikorespondensikan pada tiga digit nomor. Dengan demikian, untuk memecahkan sebuah koda Z subyek dapat menjumlahkan dua dan empat digit nomor. Sebagai ilustrasi dalam pekerjaan, Lampiran A berisi contoh rangkaian koda, kunci korespondensi dan pemecahannya.

Dua sistem *reward* terdiri dari sistem gaji tetap atau berdasarkan kinerja. Pada sistem gaji tetap, subyek akan menerima WD\$250.000 untuk setiap periode kerja yang diselesaikan. Pada sistem gaji berbasis kinerja, subyek dibayar satu persen (1%) dari laba yang mereka hasilkan pada setiap periode kerja. Subyek menghasilkan keuntungan WD\$2.000.000 dan WD\$6.000.000 pendapatan dari setiap ketepatan koda A (Z) dan menambah biaya WD\$50.000 (WD\$250.000) untuk setiap koda A (Z) yang salah. Pada akhir setiap periode kerja, subyek menerima satu dari tiga tipe umpan balik. Tipe pertama termasuk hanya informasi bahwa mereka hanya mendapatkan gaji dalam suatu periode. Pada skema gaji tetap mengetahui apakah mereka berhasil mendapatkan WD\$250.000 secara tetap, dan skema penggajian berdasarkan kinerja mengetahui seberapa banyak mereka dapat menghasilkan laba setiap periode. Tipe kedua dari umpan balik termasuk informasi gaji sebagaimana yang telah disampaikan pada tipe, seperti jumlah dari masing-masing tipe koda (misalnya A sampai Z), namun melihat bagaimana mereka benar atau salah dalam pengkodean. Tipe ketiga dari umpan balik menginformasikan kepada responden termasuk gaji mereka pada suatu periode, jumlah setiap tipe koda mereka benar dan salah, dan juga diinformasikan jumlah spesifik dari pendapatan dan kos mereka dari perusahaan atas benar atau salah hasil pengkodean. Tugas eksperimen terakhir, responden diminta mengisi kuesioner untuk mengetahui persepsi personal partisipan selama eksperimen dan pelaksanaan tugas eksperimen. Serta meminta mengisi kuesioner mengenai latar belakang yang didesain untuk mengumpulkan informasi demografis, pendidikan dan pekerjaan.

Hasil dan Pembahasan

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 dilakukan dalam satu hari, akan menyebabkan hasil yang bias sehingga proses satu hari run 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. Proses pengolahan data menggunakan *SmartPLS Path Analysis*, yang bertujuan untuk menguji model penelitian.

Sembilan puluh delapan mahasiswa jurusan akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada berpartisipasi dalam eksperimen ini. Semua mahasiswa yang berpartisipasi merupakan mahasiswa akuntansi pada tahun kedua. Data diperoleh dari beberapa pertemuan kuliah dengan seijin dosen mata kuliah saat melakukan eksperimen. sebanyak 14 orang menjawab tidak lengkap atau salah. Sampel akhir yang diperoleh sebesar 84 orang atau 98 (85,7%) dari jumlah sampel awal.

Deskriptif karakteristik sampel penelitian berdasarkan jenis kelamin, pengalaman bekerja, lama bekerja dan pernah atau tidak mendengar penelitian ini. 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 1 sampai dengan lima tahun.

Analisis Model Pengukuran

Tabel 1 berisikan korelasi setiap faktor dengan penjelasan item-item pengukuran (faktor loading).

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 | | |

Analisis jalur dengan menggunakan PLS digunakan untuk memprediksi yang tidak mengasumsikan distribusi lain dapat mengestimasi parameter dan prediksi hubungan kausalitas (Hartono dan Abdillah, 2009). Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan evaluasi model melalui penilaian validitas dan reliabilitas model termasuk nilai R^2 sebagai ketepatan parameter model prediksi. Setiap indikator yang digunakan dalam penelitian jika tidak memenuhi evaluasi model maka tindakan peneliti adalah mengeliminasi indikator-indikator tersebut. Dalam PLS menyatakan bahwa validitas harus bernilai 0,7 untuk faktor loading, *average variance extracted* (AVE) dan *communality* lebih dari 0,5 (Hortono dan Abdillah, 2009; Ghozali, 2008).

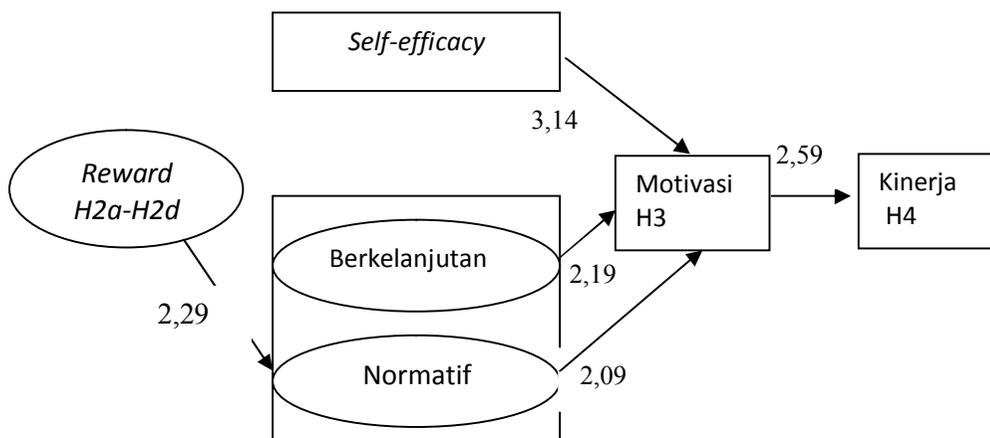
Table 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas

| | 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)

| | Original 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



Seluruh gambaran path signifikan pada tingkat 0.05

Gambar 2. Komitmen dan Self-efficacy Karyawan dan Model Motivasi

Hipotesis 1a-1d

Hipotesis 1a-1d memprediksi tipe umpan balik berhubungan dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif serta *self-efficacy*. Tabel 3 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 karyawan dan *self-efficacy* dalam peningkatan kinerja. Penemuan ini sesuai dengan pendapat Ashford (1986) seorang individu cenderung menganggap umpan balik informasi yang mengganggu, karena umpan balik mengenai informasi evaluasi mengenai diri pribadi dan sering dirasakan tidak adil atau kadang-kadang negatif. Kadang kala umpan balik dapat menghambat pencapaian tujuan setiap karyawan yang disebabkan tidak informasi tidak sesuai dengan kapabilitas yang mereka berikan dalam mencapai tujuan.

Hipotesis 2a-2d

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 signifikansi 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

Hipotesis 3a-3d memprediksi komitmen afektif, berkelanjutan, normatif dan *self-efficacy* berhubungan positif terhadap motivasi tugas. Pembuktian korelasi yang digambarkan dalam gambar 2, 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 mamfaat 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.

Hipotesis 4

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 4.3.1 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. Penemuan ini konsisten dengan penelitian Darke et al (2007) yang menemukan karyawan dengan motivasi tugas yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka. Setiap individu kinerjanya meningkat apabila bentuk nafsu, kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi.

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 structural. Hipotesis di uji dengan menggunakan model kausal, yaitu model yang tepat, konsisten sesuai dengan teori dan data, serta penerimaan model berdasarkan hubungan dengan parameter dan prediksis kausalitas model. 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 terciptanya keselarasan tujuan. Memotivasi karyawan melalui pemberian insentif harus dipertegas, apakah berdasarkan hasil yang dicapai atau bentuk evaluasi lain. 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 dijalar atau arah yang akan dicapai perusahaan.

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian dan tidak dapat dihindari oleh peneliti. 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, yang mana sulitnya mengukur personal seseorang dengan menggunakan item pertanyaan. Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan untuk dilakukan penelitian berikutnya. Berdasarkan keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan sistem pengendalian lainnya dengan menghubungkan insentif positif dan negatif mempertimbangkan atau membedakan kultur setiap responden, misalnya membedakan responden dari Sumatera dan Jawa. Selain itu dapat juga membedakan pemberian insentif berdasarkan kelompok dan insentif secara individu ternyata terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menggunakan variabel lain yang dapat

dihubungkan dengan momotivasi 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, & Govindarajan. (2007). *Management Control System* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Amiati. (2006). *Pengaruh Insentif Keuangan, Daya Tarik Tugas dan Faktor Situasional Pada Kinerja*. Universitas Gadjah Mada.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487. <https://doi.org/10.5465/256219>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Bailey, C. D., Brown, L. D., & Cocco, A. F. (1998). The Effects of Monetary Incentives on Worker Learning and Performance in an Assembly Task. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 119–131.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New Jersey: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology Theory in Management Accounting Research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. B. T.-H. of M. A. R. Shields (Eds.) (Vol. 1, pp. 113–135). Elsevier. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)
- Bouwens, J., & Lent, L. van. (2006). Performance Measure Properties and the Effects of Incentive Contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 55–75.
- Church, B. K., Libby, T., & Zhang, P. (2008). Contracting Frame and Individual Behavior: Experimental Evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 20(1), 153–168. <https://doi.org/10.2308/jmar.2008.20.1.153>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 71–89. <https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.71>

- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: metode alternatif dengan partial least square (PLS)* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harsha, P. D., & Knapp, M. (1990). The Use of Within- and Between-Subjects Experimental Designs in Behavioral Accounting Research: A Methodological Note. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 50–62.
- Hartono, J. (2005). *Metodologi Penelitian Bisnis; Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, & Abdillah. (2009). *Konsep dan Aplikasi Partial Least Square untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: FEB UGM.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2003). The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. *Applied Psychology*, 53(1), 23–37.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00159.x>
- Kohn, A. (1996). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 54–63.
- Kondalkar. (2007). *Motivasi: Organization Behaviour*. New Delhi: New Age Ltd.
- Kren, L. (1990). Performance in a budget-based control system: An extended expectancy model approach. *Journal of Management Accounting Research*, 2, 100–113.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Reviews Psychol*, 56, 485–516.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(8), 705–717.
- McClave, & Sincich. (2000). *Statistics* (8th ed.). USA: Prentice-Hall, Inc.
- Nahartyo, E. (2009). *Manuskrip Kuliah Metoda Penelitian Eksperimen*. Yogyakarta.
- Porcelli, A. J., & Delgado, M. R. (2009). Chapter 7 - Reward processing in the human brain: insights from fMRI BT - Handbook of Reward and Decision Making (pp. 165–184). New York: Academic Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374620-7.00007-8>
- Richard, E. M., Diefendorff, J. M., & Martin, J. H. (2006). Revisiting the within-person self-efficacy and performance relation. *Human Performance*, 19(1), 67–87. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_4
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*. US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.211>
- Samuels, J. (2005). The Effect of Goal Conflict on Effort and Performance. *AAA 2006 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper*. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.773465>

- Shapiro, H. J., & Wahba, M. A. (1978). Pay Satisfaction: An Empirical Test of a Discrepancy Model. *Management Science*, 24(6), 612–622. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2630836>
- Smith, K. G., & Hitt, M. A. (2006). Great Minds in Management: The Process of Theory Development. *Society and Business Review*, 1(3), 280–281. <https://doi.org/10.1108/17465680610706346>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Wright, P. M. (1992). An Examination of the Relationships Among Monetary Incentives, Goal Level, Goal Commitment, and Performance. *Journal of Management*, 18(4), 677–693. <https://doi.org/10.1177/014920639201800405>