

# DAMPAK INSENTIF MONETER TERHADAP KINERJA INDIVIDU: PERAN DARI KOMPLEKSITAS TUGAS DAN TARGET KINERJA

Oktavia

Universitas Kristen Krida Wacana

Hilda Rossieta dan Lindawati Gani

Universitas Indonesia

## *Abstract*

*This study uses laboratory experiments with 2x2x2 experimental design. The purpose of this study was: (1) To investigate whether the increased of task complexity may reduce the effectiveness of incentive schemes (piece-rate scheme and flat-rate scheme) on individual performance; (2) Comparing the performance of individuals who receive piece-rate incentives scheme with the performance of individuals who receive a flat-rate incentives; (3) To investigate whether the performance targets make monetary incentives to be more effective in improving the individual performance, and; (4) Comparing the individual performance before and after the introduction of performance targets. The results of experiments were: (1) The interaction between task complexity and monetary incentive schemes, making the effectiveness of monetary incentive schemes on individual performance was ineffective; (2) Without existence of performance target, the performance of individuals who receive piece-rate incentives are higher than the performance of individuals who receive flat-rate, but the difference was not significant; (3) When target performance interact with incentive scheme, the effectiveness of incentive scheme in improving individuals performance was increasing; (4) When the individual tasks are less complex, the performance of individuals who have performance targets is greater than the performance of individuals who do not have a target the performance. The same findings are also reveal in the complex task; (5) When there is a target performance, the performance of individuals who receive a flat-rate incentives higher than the performance of individuals who receive flat-rate incentives flat-rate, but the difference was not significant, and; (6) Three-way interaction between task complexity, performance targets and incentive schemes do not significantly affect the performance of individuals.*

**Keywords:** *Individual Performance, Monetary Incentives, Task Complexity, Performance Target, Incentives Scheme*

## PENDAHULUAN

Menurut Bonner *et al.* (2000), peranan penting dari akuntansi manajemen pada praktik kompensasi adalah untuk menyediakan informasi yang berguna dalam mengevaluasi kinerja individu dan memotivasi individu agar meningkatkan kinerjanya. Peranan ini dilaksanakan dengan cara menghubungkan kompensasi terhadap kinerja individu, khususnya melalui pemberian insentif moneter. Secara teoritis, pemberian insentif moneter dapat meningkatkan upaya individu dalam melaksanakan tugas dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dari individu tersebut. Beberapa literatur juga menyarankan penggunaan insentif moneter sebagai suatu metode untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja individu yang menggunakan dan dipengaruhi oleh informasi akuntansi (Atkinson *et al.*, 2001; Horngren, Foster, dan Datar, 2000; Zimmerman, 2000).

Terkait dengan uraian di atas, banyak penelitian di bidang akuntansi yang berupaya untuk menginvestigasi apakah benar insentif moneter efektif dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja individu (Bailey dan Fessler, 2011; Chong dan Eggleton, 2007; Bonner *et al.*, 2000; Sprinkle, 2000; Bonner, 1999; Young dan Lewis, 1995; Libby dan Lipe, 1992; Ashton, 1990; Awasthi dan Pratt, 1990), namun hasil yang ditemukan masih sangat bervariasi dan saling bertentangan antara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Menurut Bonner dan Sprinkle (2002) maupun Bailey dan Fessler (2011), hasil penelitian yang bervariasi tersebut timbul karena adanya pengaruh dari faktor-faktor lain selain insentif, misalnya kompleksitas tugas.

Dalam *setting* akuntansi, kompleksitas tugas merupakan salah satu determinan penting dari kinerja. Kompleksitas tugas dapat berinteraksi dengan insentif moneter untuk mempengaruhi kinerja individu (Bonner dan Sprinkle, 2002; Bailey dan Fessler, 2011). Bailey dan Fessler (2011) menemukan bahwa insentif moneter lebih efektif dalam meningkatkan kinerja ketika tugas individu kurang kompleks. Namun ketika kompleksitas tugas meningkat, kebutuhan akan pengetahuan dan *skill* yang lebih baik juga meningkat, sehingga menyebabkan kinerja individu menjadi kurang sensitif terhadap kinerja (Bonner *et al.*, 2000; Bailey dan Fessler, 2011). Kinerja individu tidak mungkin meningkat meskipun telah dimotivasi oleh pemberian insentif moneter, karena individu tidak dibekali dengan pengetahuan dan *skill* yang baik ketika terjadi peningkatan kompleksitas dalam pekerjaannya (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Selain kompleksitas tugas, *environmental* juga merupakan salah satu

faktor penting dalam menentukan kinerja individu (Bonner *et al.*, 2000). Faktor *environmental* yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah target kinerja (*performance target*). Hal ini dikarenakan target kinerja seringkali digunakan sebagai *benchmark* dalam mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga dapat pula digunakan untuk memotivasi kinerja dari karyawan (Merchant, 1998; Shields, 2001). Lebih lanjut, Bonner dan Sprinkle (2002) mengemukakan bahwa target kinerja merupakan komplemen (pelengkap) dari pemberian insentif moneter kepada karyawan. Dengan adanya penetapan target kinerja yang harus dicapai oleh individu, insentif moneter yang diberikan kepada individu menjadi lebih efektif dalam memotivasi kinerja individu tersebut.

Temuan Locke dan Latham (1990) mengindikasikan bahwa adanya target yang spesifik menyebabkan insentif moneter lebih efektif dalam meningkatkan kinerja individu, daripada ketika tidak ada target yang ditetapkan (seringkali diasumsikan secara implisit sebagai target “*do your best*”). Namun, jika target kinerja menjadi terlalu sulit untuk dicapai, maka efektivitas dari pemberian insentif moneter dalam rangka meningkatkan kinerja individu, menjadi semakin semakin berkurang (Latham dan Locke, 1991; Locke dan Latham, 1990). Target kinerja yang terlalu sulit dicapai membuat individu menyerah (*giving up*), dan pada gilirannya insentif yang diberikan menjadi tidak efektif lagi dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja individu (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Apabila kompleksitas tugas dikaitkan dengan skema insentif, Bonner dan Sprinkle (2002) berargumen bahwa kinerja individu yang menerima insentif dengan skema *piece-rate* lebih tinggi dibandingkan individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* ketika tugas yang dikerjakan kurang kompleks. Hal ini didukung pula oleh temuan penelitian Bailey dan Fessler (2011) bahwa individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* memiliki kinerja yang lebih baik ketika tugas yang dilakukannya kurang kompleks.

Apabila skema insentif dikaitkan dengan target kinerja, Fatseas dan Hirst (1992), serta Lee *et al.* (1997) mengemukakan bahwa kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* lebih rendah dibandingkan dengan kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* ketika target mudah dicapai atau target berupa “*do your best target*”. Namun ketika target semakin sulit untuk dicapai, Fatseas dan Hirst (1992) serta Lee *et al.* (1997) menemukan bahwa skema insentif *flat-rate* secara signifikan menyebabkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan skema insentif lainnya.

Karena hasil yang ditemukan oleh penelitian-penelitian terdahulu masih

sangat bervariasi, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menginvestigasi apakah peningkatan kompleksitas tugas dapat mengurangi efektivitas dari skema insentif (skema *piece-rate* maupun skema *flat-rate*) dalam meningkatkan kinerja individu; (2) Membandingkan kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* dengan kinerja individu yang menerima insentif *flat-rate*, baik pada saat tugas yang dilakukan kurang kompleks maupun pada saat tugas yang dilakukan lebih kompleks; (3) Menginvestigasi apakah dengan adanya target kinerja membuat upaya pemberian insentif moneter menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja individu, dan; (4) Membandingkan kinerja dari individu antara sebelum dan setelah adanya target kinerja.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menentukan skema insentif manakah yang paling efektif untuk memotivasi kinerja individu, dikaitkan dengan kompleksitas tugas yang dihadapi oleh individu tersebut. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya penetapan target kinerja yang harus dicapai oleh individu, ketika insentif moneter diberikan kepada individu dengan maksud untuk memotivasi kinerja dari individu tersebut. Dalam melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini akan menggunakan eksperimen laboratorium dengan desain eksperimen  $2 \times 2 \times 2$ , meliputi 2 (dua) tingkat kompleksitas tugas (*complex* dan *less complex*), 2 (dua) target kinerja (*have target performance* dan *no target performance / do your best target*), dan 2 (dua) jenis skema insentif (*flat-rate* dan *piece-rate*). Karena durasi eksperimen pada penelitian ini pendek/singkat, maka faktor *person*, yaitu *skill* dan pengetahuan, tidak diperlukan dalam mengerjakan *experimental task*.

Kontribusi dari penelitian ini, yaitu: (1) Menguji apakah dengan adanya penetapan target kinerja membuat upaya pemberian insentif moneter menjadi lebih efektif dalam memotivasi kinerja individu. Saat ini, belum ada penelitian yang menguji apakah penetapan mengenai target kinerja yang harus dicapai oleh individu, membuat upaya pemberian insentif moneter menjadi lebih efektif dalam memotivasi kinerja individu; (2) Menginteraksikan variabel kompleksitas tugas, target kinerja, dan skema insentif (*three-way interaction*), lalu mengaitkannya dengan kinerja individu. Belum ada penelitian yang menguji interaksi *three-way* dari variabel kompleksitas tugas, target kinerja, dan skema insentif, ketika menginvestigasi efektif atau tidaknya pemberian insentif moneter dalam memotivasi karyawan.

Penelitian Bailey dan Fessler (2011) menginteraksikan variabel kompleksitas tugas maupun tingkat keatraktifan tugas dengan skema insentif

(*three-way interaction*), ketika menginvestigasi dampak dari insentif moneter terhadap kinerja individu. Namun, kelemahan dari penelitian Bailey dan Fessler (2011) adalah tidak mempertimbangkan adanya faktor target kinerja (*performance target*) ketika menginvestigasi efektivitas dari insentif moneter dalam meningkatkan kinerja individu. Padahal, target kinerja merupakan suatu elemen penting dari sistem pengendalian organisasi dan seringkali digunakan sebagai *benchmark* dalam mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga membuatnya dapat digunakan untuk memotivasi kinerja dari karyawan (Merchant, 1998; Shields, 2001).

## **RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Pemberian insentif moneter dapat memotivasi individu untuk berupaya lebih giat lagi, dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dari individu tersebut (Atkinson *et al.*, 2001; Horngren, Foster, dan Datar, 2000; Zimmerman, 2000). Namun, efektivitas dari pemberian insentif ini terhadap kinerja individu sangat bervariasi. Menurut Bonner dan Sprinkle (2002), selain insentif moneter, masih ada faktor-faktor penting lain yang dapat mempengaruhi kinerja individu, antara lain: *person* (misalnya, pengetahuan dan *skill*), kompleksitas tugas, dan *environmental* (misalnya, target kinerja). Penelitian ini difokuskan pada faktor kompleksitas tugas dan target kinerja saja. Faktor *person* tidak dimasukkan dalam pengujian karena *experimental task* pada penelitian ini tidak memerlukan pengetahuan dan skill khusus. Skema yang akan digunakan pada penelitian ini hanya dibatasi pada 2 (dua) skema, yaitu *flat-rate* dan *piece-rate*.

### **Peran kompleksitas tugas dalam mempengaruhi efektivitas dari skema insentif moneter terhadap kinerja individu**

Menurut Bonner dan Sprinkle (2002), kompleksitas tugas merupakan variabel kunci dalam menentukan kinerja individu, dan dapat mempengaruhi efektivitas dari pemberian insentif moneter. Pelham dan Netter (1995) menemukan bahwa insentif moneter berpengaruh positif terhadap kinerja individu yang memiliki tugas yang mudah. Konsisten dengan temuan Pelham dan Netter (1995) tersebut, Bonner *et al.* (2000) juga mengemukakan bahwa insentif moneter dapat meningkatkan kinerja individu apabila tugas yang dilakukan oleh individu tersebut tidak terlalu kompleks. Hal ini diperkuat oleh

studi yang dilakukan oleh Bailey dan Fessler (2011) yang menemukan bahwa insentif lebih efektif dalam meningkatkan kinerja individu ketika tugas yang dilakukannya kurang kompleks dan relatif tidak menarik.

Bailey dan Fessler (2011) menemukan bahwa insentif moneter lebih efektif dalam meningkatkan kinerja ketika tugas individu kurang kompleks. Namun ketika kompleksitas tugas meningkat, kebutuhan akan pengetahuan dan *skill* yang lebih baik juga meningkat, sehingga menyebabkan kinerja individu menjadi kurang sensitif terhadap kinerja (Bonner *et al.*, 2000; Bailey dan Fessler, 2011). Kinerja individu tidak mungkin meningkat meskipun telah dimotivasi oleh pemberian insentif moneter, karena individu tersebut tidak dibekali dengan pengetahuan dan *skill* yang baik ketika terjadi peningkatan kompleksitas dalam pekerjaannya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Di samping itu, peningkatan kompleksitas tugas yang tidak diiringi dengan peningkatan *skill*, menyebabkan tingkat stress karyawan semakin meningkat, dan pada akhirnya dapat membuat kinerja individu menurun (Bonner dan Sprinkle, 2002). Lebih lanjut, Bonner dan Sprinkle (2002) juga mengemukakan bahwa pada studi dengan durasi yang pendek dimana subyek penelitiannya memiliki sedikit/tidak memiliki pengalaman dengan tugas yang diberikan, efektivitas dari insentif moneter semakin menurun apabila tugas yang dilakukan oleh subyek penelitian (partisipan) semakin kompleks.

Apabila dikaitkan dengan skema insentif, Bonner dan Sprinkle (2002) mengemukakan bahwa ketika tugas yang dilakukan oleh individu kurang kompleks, maka kinerja dari individu yang menerima insentif moneter berskema *piece-rate* lebih tinggi dibandingkan individu yang menerima insentif moneter berskema *flat-rate*. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian Bailey dan Fessler (2011) yang menemukan bahwa insentif moneter dengan skema *piece-rate* lebih efektif dalam meningkatkan kinerja individu yang memiliki tugas kurang kompleks. Selain itu, Bailey dan Fessler (2011) juga menemukan bahwa pada pengerjaan tugas yang kompleks, kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* lebih tinggi daripada individu yang menerima insentif berskema *flat-rate*. Berdasarkan uraian di atas, (sebelum memasukkan faktor target kinerja) dikembangkan hipotesis penelitian berikut:

- H1: Pada saat kompleksitas tugas meningkat, skema insentif moneter menjadi tidak efektif dalam memotivasi kinerja individu
- H2: Pada saat tugas individu bersifat kurang kompleks maupun kompleks, kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* **lebih tinggi** daripada kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate*

### **Peran target kinerja dalam mempengaruhi efektivitas dari skema insentif moneter terhadap kinerja individu**

Banyak studi yang menyebutkan bahwa target kinerja merupakan suatu elemen penting dari sistem pengendalian organisasi dan selalu dikembangkan dan direvisi secara berkelanjutan (Locke dan Latham, 1990; Merchant, 1998; Shields, 2001; Bonner dan Sprinkle, 2002). Target kinerja juga seringkali digunakan sebagai *benchmark* dalam mengevaluasi kinerja karyawan, dan pada akhirnya dapat digunakan untuk memotivasi kinerja dari karyawan (Merchant, 1998; Shields, 2001). Menurut Bonner dan Sprinkle (2002), organisasi harus menggunakan target kinerja sebagai komplemen (pelengkap) dari pemberian insentif moneter yang bertujuan untuk memotivasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, target kinerja harus diberikan bersamaan dengan pemberian insentif moneter agar insentif yang diberikan tersebut menjadi lebih efektif dalam memotivasi kinerja individu.

Temuan Locke dan Latham (1990) mengindikasikan bahwa dengan adanya target yang spesifik menyebabkan efektivitas dari insentif moneter terhadap kinerja individu menjadi lebih besar daripada ketika tidak ada target kinerja yang ditetapkan (seringkali diasumsikan secara implisit sebagai target “*do your best*”). Dengan adanya target kinerja yang harus dicapai oleh individu, maka efektivitas dari insentif moneter terhadap kinerja individu akan semakin besar. Namun, jika target kinerja yang harus dicapai menjadi terlalu sulit, maka efektivitas dari insentif moneter terhadap kinerja individu justru semakin berkurang, bahkan menjadi tidak efektif (Latham dan Locke, 1991; Locke dan Latham, 1990). Target kinerja yang terlalu sulit dicapai membuat individu menyerah (*giving up*), dan kemudian membuat insentif moneter menjadi tidak efektif lagi dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja individu (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Apabila target kinerja dikaitkan dengan skema insentif, Fatseas dan Hirst (1992), serta Lee *et al.* (1997) mengemukakan bahwa ketika tujuan mudah dicapai, kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* lebih rendah dibandingkan dengan kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate*. Namun, ketika tujuan menjadi lebih sulit, baik Fatseas dan Hirst (1992), maupun Lee *et al.* (1997) mengemukakan bahwa skema insentif *flat-rate* secara signifikan menyebabkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan skema insentif lainnya. Belum ada penelitian yang meneliti interaksi dari ketiadaan target (*do your best target*) dengan skema insentif moneter. Berdasarkan uraian di atas, maka dikembangkan hipotesis berikut ini:

- H3: Target kinerja mempengaruhi efektivitas dari skema insentif moneter (*piece-rate* maupun *flat-rate*) terhadap kinerja individu
- H4: Pada saat tugas individu bersifat kurang kompleks maupun kompleks, kinerja individu yang ditetapkan target kinerjanya (*have target performance*) **lebih tinggi** daripada kinerja individu yang tidak ditetapkan target kinerjanya (*no target performance/do your best target*)
- H5: ketika ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu (*have target performance*), kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* **lebih tinggi** daripada kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate*
- H6: Terdapat interaksi *three-way* yang signifikan antara kompleksitas tugas, target kinerja, dan skema insentif

## METODE PENELITIAN

### Experimental Task

*Experimental task* pada penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu *less complex task* dan *complex task*. Ide pembuatan *experimental task* pada penelitian ini berasal dari *experimental task* yang dikembangkan dalam penelitian Libby (2001), dimana simbol-simbol ditranslasikan ke dalam huruf alphabet, dengan menggunakan suatu *translation key*. Namun demikian, bentuk simbol yang digunakan pada penelitian ini berbeda dengan simbol yang digunakan oleh Libby (2001).

Pada *less complex task* (tugas kurang kompleks), partisipan hanya diminta untuk mentranslasikan simbol-simbol ke dalam bentuk huruf alphabet, dimana kumpulan huruf alphabet tersebut akan membentuk satu kata yang tidak memiliki makna apapun baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa asing lainnya. *Complex task* pada penelitian ini sebenarnya merupakan pengembangan dari *less complex task*, dimana perbedaannya adalah partisipan tidak hanya diminta untuk mentranslasikan simbol-simbol tersebut ke dalam bentuk huruf alphabet saja, namun juga diminta untuk mentranslasikannya ke dalam bentuk angka.

Sebelum *experimental task* pada penelitian ini digunakan untuk eksperimen, maka prosedur *pre test* terlebih dahulu dilakukan kepada 5 (lima) orang mahasiswa program S1 Kelas Karyawan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana. Prosedur ini dilakukan untuk melihat apakah *experimental*

task layak untuk digunakan dalam eksperimen dan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, yaitu 4 menit untuk masing-masing task (*less complex* maupun *complex*). Setelah *pre test* dilakukan, maka ditetapkan penggunaan task dalam eksperimen penelitian ini dan waktu pengerjaan task adalah 4 (empat) menit. Secara rinci, bentuk *experimental task* pada penelitian ini dapat dilihat pada bagian lampiran.

**Desain dan Prosedur Eksperimen**

Dalam melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan eksperimen laboratorium dengan desain eksperimen 2 x 2 x 2, yang terdiri dari: 2 (dua) tingkatan kompleksitas tugas (*less complex task* dan *complex task*), 2 (dua) target kinerja (*have target performance* dan *no target performance / do your best target*), dan 2 (dua) skema insentif (*piece-rate* dan *flat-rate*). Karena durasi eksperimen pada penelitian ini relatif pendek, maka faktor *skill* dan pengetahuan tidak dibutuhkan ketika mengerjakan *experimental task*.

		Flat-rate	Piece-rate
Less Complex Task	No Target Performance/ Do your best (NT)	Cell 1 (n = 22 orang)	Cell 2 (n = 17 orang)
	Have Target Performance (HT)	Cell 3 (n = 17 orang)	Cell 4 (n = 22 orang)
Complex Task	No Target Performance/ Do your best (NT)	Cell 5 (n = 22 orang)	Cell 6 (n = 17 orang)
	Have Target Performance (HT)	Cell 7 (n = 17 orang)	Cell 8 (n = 21 orang)

Gambar 1. Cell penelitian

Dengan desain eksperimen di atas, maka terbentuk 8 (delapan) *cell* yang dapat dilihat pada gambar 1. Setiap *cell* terdiri sekelompok partisipan yang ditempatkan di ruangan yang berbeda. Karena ada 8 (delapan) *cell* pada penelitian ini, maka digunakan 8 (delapan) ruangan yang berbeda, dimana setiap ruangan dipandu dan diawasi oleh 2 (dua) asisten penelitian. Sebelum waktu pengerjaan dimulai, asisten penelitian di setiap ruangan menjelaskan cara pengerjaan soal dan menginformasikan mengenai honor pengerjaan *task* kepada seluruh partisipan. Selain itu, asisten juga akan membagikan amplop tertutup kepada masing-masing partisipan, yang isinya terdiri dari 1 (satu) berkas *task* (terdiri dari 10 rangkaian simbol yang hendak ditranslasikan), dan 1 (satu) lembar kertas jawaban. Setelah pembagian amplop tersebut selesai dilakukan, pengerjaan *task* di seluruh ruangan dimulai secara serentak pada waktu yang sama (tidak ada yang lebih cepat ataupun yang lebih lambat). Waktu pengerjaan soal untuk setiap ruangan adalah sama, yaitu 4 (empat) menit.

### Partisipan

Partisipan dari eksperimen ini adalah mahasiswa S1 Kelas Karyawan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana. Kriteria partisipan pada penelitian ini adalah: (1) Mahasiswa yang telah menempuh lebih dari setengah masa studi normal (sesuai ketetapan Universitas adalah 4 tahun), dan; (2) Diasumsikan memiliki kemampuan yang sama, karena *experimental task* tidak memerlukan pengetahuan atau *skill* yang khusus. Untuk kriteria ini, maka mahasiswa pindahan yang merupakan mahasiswa *drop-out* dari Universitas lain, maupun mahasiswa yang masa studinya telah lebih dari 4 tahun, tidak diikuti-sertakan dalam eksperimen ini. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, diperoleh total partisipan final sebanyak 155 orang. Rincian honor yang diterima oleh partisipan penelitian dijelaskan pada bagian 3.5.

### Variabel Dependen

Kinerja individu pada penelitian ini diukur dari jumlah pengerjaan *task* yang benar (jumlah jawaban benar). Setiap partisipan akan mengerjakan suatu *task* yang terdiri dari 10 rangkaian simbol. Bagi partisipan yang mendapatkan *less complex task*, rangkaian simbol harus ditranslasikan menjadi huruf alphabet saja, sedangkan bagi partisipan yang mendapatkan *complex task*, diminta untuk mentranslasikan simbol ke dalam bentuk huruf alphabet maupun angka. Banyaknya rangkaian simbol yang berhasil ditranslasikan dengan benar da-

lam waktu 4 menit, menunjukkan kinerja dari individu.

### Variabel Independen

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) faktor yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara insentif moneter dan kinerja individu, yaitu:

- a. Kompleksitas tugas  
Kompleksitas tugas pada penelitian ini dimanipulasi dengan membagi *task* ke dalam 2 (dua) tingkatan kompleksitas, yaitu: *less complex* dan *complex*. Pada *less complex task*, partisipan diminta mentranslasikan simbol ke dalam bentuk huruf alphabet dalam waktu 4 menit. Namun untuk *complex task*, partisipan diminta mentranslasikan simbol ke dalam bentuk huruf alphabet maupun angka dalam waktu 4 menit.
- b. Target kinerja  
Target kinerja dimanipulasi menjadi 2 (dua) target, yaitu: *have target performance* dan *no target performance/ do your best target*. Pada kondisi dimana tidak ada target kinerja yang ditetapkan, partisipan diminta melakukan “*do your best*”, dan berapapun jumlah *task* yang benar, honor partisipan tetap dibayar. Namun, pada kondisi ada target kinerja yang ditetapkan, maka honor partisipan akan dibayar hanya jika jumlah *task* yang dikerjakan dengan benar adalah minimal 70% dari total *task* yang diberikan.
- c. Skema insentif  
Skema insentif yang digunakan pada penelitian ini adalah *flat-rate* dan *piece-rate*. Pada skema insentif *flat-rate*, honor pengerjaan *task* yang tidak memiliki target kinerja adalah Rp10.000,- (tidak peduli berapapun jumlah *task* yang benar) dan honor pengerjaan *task* yang memiliki target kinerja sebesar Rp 12.000,- (dibayar hanya jika jumlah *task* yang dikerjakan dengan benar adalah minimal 70% dari total *task* yang diberikan).

Pada skema insentif *piece-rate*, honor pengerjaan *task* yang tidak memiliki target kinerja adalah Rp 1000,- per 1 (satu) rangkaian simbol yang berhasil ditranslasikan dengan benar. Di samping itu, berdasarkan skema insentif *piece-rate* ini, honor pengerjaan *task* yang memiliki target kinerja adalah Rp 1200,- per 1 (satu) rangkaian simbol yang berhasil ditranslasikan dengan benar. Namun honor ini hanya akan dibayar jika jumlah *task* yang dikerjakan dengan benar adalah minimal 70% dari total *task* yang diberikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Peran kompleksitas tugas dalam mempengaruhi efektivitas skema insentif moneter terhadap kinerja individu (sebelum ada faktor target kinerja)

Tabel 1 menyajikan hasil Anova yang menunjukkan bahwa peningkatan kompleksitas tugas secara signifikan mempengaruhi kinerja individu (dilihat nilai *p-value* atas dampak *complexity* terhadap kinerja individu yang kurang dari  $\alpha$  (1%). Dari Tabel 1, dapat dilihat pula bahwa sebelum skema insentif diinteraksikan dengan kompleksitas tugas, nilai signifikansi (*p-value*) dari skema insentif adalah 0,111. Kemudian, setelah skema insentif diinteraksikan dengan kompleksitas tugas, nilai *p-value* dari interaksi skema insentif dan kompleksitas tugas (Complexity x Incentive Scheme) menjadi semakin tidak signifikan, yaitu 0,615. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika kompleksitas tugas semakin meningkat, insentif moneter menjadi semakin tidak efektif dalam memotivasi kinerja individu. Temuan ini membuktikan hipotesis H1 bahwa pada saat kompleksitas tugas meningkat, skema insentif moneter menjadi tidak efektif dalam memotivasi kinerja individu.

**Tabel 1**  
**Pengaruh dari Kompleksitas Tugas dan Skema Insentif Terhadap Kinerja Individu (Sebelum ada Faktor Target Kinerja)**  
**Menggunakan 4 Cell (Cell 1, 2, 5. Dan 6)**

Factor	df	Sum of Squares	F-value	p-value
Complexity	1	232.621	114.383	0.000*
Incentive Scheme	1	5.294	2.603	0.111
Complexity x Incentive Scheme	1	0.519	0.255	0.615
Error	74	150.495		
R <sup>2</sup> = 0.614 (Adjusted R <sup>2</sup> = 0.598)				
*) Signifikan pada tingkat $\alpha = 1\%$				

Tabel 2 menunjukkan deskriptif statistik dari 8 (delapan) *cell* pada penelitian ini. Dari Tabel 2 diketahui bahwa pada saat tugas individu kurang kompleks dan tidak ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu, rata-

rata kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* lebih tinggi daripada rata-rata kinerja individu yang menerima insentif *flat-rate* (*cell 2* > *cell 1*). Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian Bailey dan Fessler (2011) bahwa insentif moneter dengan skema *piece-rate* menghasilkan kinerja individu yang lebih tinggi daripada insentif moneter dengan skema *flat-rate*, ketika tugas yang dikerjakan oleh individu bersifat kurang kompleks. Namun, jika dilihat dari nilai *Bonferroni t-statistics*, perbedaan rata-rata kinerja *cell 1* dengan rata-rata kinerja *cell 2* tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis H2 tidak terbukti.

Dari Tabel 2, diketahui pula bahwa pada saat tugas individu lebih kompleks dan tidak ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu, rata-rata kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* lebih tinggi daripada rata-rata kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* (*cell 6* > *cell 5*). Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian Bailey dan Fessler (2011), namun jika dilihat dari nilai *Bonferroni t-statistics* yang disajikan pada tabel 2, maka diketahui bahwa perbedaan rata-rata kinerja *cell 5* dengan rata-rata kinerja *cell 6* tidak signifikan. Temuan ini kembali menunjukkan bahwa hipotesis H2 tidak terbukti.

**Tabel 2**  
**Deskriptif Statistik**

		Flat-rate	Piece-rate	Total	Description
Less Complex Task	No Target Performance/ Do your best (NT)	<u>Cell 1</u> Mean = 8.5455 S.D = 1.4385 (n = 22)	<u>Cell 2</u> Mean = 9.2353 S.D = 0.9701 (n = 17 orang)	<u>Cell 1 + Cell 2</u> Mean = 8.8904 S.D = 1.2043 (n = 39 orang)	<i>p-value</i> of mean difference (cell 1 + cell 2) versus (cell 3 + cell 4) adalah 0.013*
	Have Target Performance (HT)	<u>Cell 3</u> Mean = 9.7059 S.D = 0.5879 (n = 17 orang)	<u>Cell 4</u> Mean = 9.3182 S.D = 1.0861 (n = 22 orang)	<u>Cell 3 + Cell 4</u> Mean = 9.5120 S.D = 0.8370 (n = 39 orang)	
Complex Task	No Target Performance/ Do your best (NT)	<u>Cell 5</u> Mean = 5.2273 S.D = 1.4119 (n = 22 orang)	<u>Cell 6</u> Mean = 5.5882 S.D = 1.7698 (n = 17 orang)	<u>Cell 5 + Cell 6</u> Mean = 5.4078 S.D = 1.5909 (n = 39 orang)	<i>p-value</i> of mean difference (cell 5 + cell 6) versus (cell 7 + cell 8) adalah 0.011*
	Have Target Performance (HT)	<u>Cell 7</u> Mean = 6.7647 S.D = 1.5624 (n = 17 orang)	<u>Cell 8</u> Mean = 5.9524 S.D = 1.5322 (n = 21 orang)	<u>Cell 7 + Cell 8</u> Mean = 6.3586 S.D = 1.5473 (n = 38 orang)	
<i>Bonferroni t-statistic</i>					
<b>Difference</b>		<b>Mean Diff.</b>	<b>Std. Error</b>	<b><i>p-value</i></b>	
Cell 1 dan Cell 2		-0.690	0.461	0.830	
Cell 3 dan Cell 4		0.388	0.435	1.000	
Cell 5 dan Cell 6		-0.361	0.461	1.000	
Cell 7 dan Cell 8		0.812	0.440	1.000	
*) Signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$					

### Peran dari kompleksitas tugas dan target kinerja dalam mempengaruhi efektivitas skema insentif moneter terhadap kinerja individu

Pada Tabel 2 diketahui bahwa pada saat tugas individu kurang kompleks (*less complex*), rata-rata kinerja dari individu yang ditetapkan target kerjanya (*have target performance*) lebih besar signifikan daripada rata-rata kinerja individu yang tidak ditetapkan target kerjanya (*no target performance / do your best*). Hal ini dilihat dari rata-rata kinerja individu dari *cell 3 + cell 4* (9,5120) yang lebih besar signifikan daripada rata-rata kinerja individu dari *cell 1 + cell 2* = 8,8904 (nilai signifikansi dari *mean difference* =  $0.013 < \alpha$  (0.05)). Temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis H4 terbukti.

Dari Tabel 2, dapat dilihat pula bahwa saat tugas individu bersifat kompleks (*complex*), rata-rata kinerja individu yang ditetapkan target kerjanya (*have target performance*) juga lebih besar signifikan daripada rata-rata kinerja individu yang tidak ditetapkan target kerjanya (*no target performance / do your best*). Hal ini dapat dilihat dari rata-rata kinerja individu dari *cell 7 + cell 8* (6,3586) yang lebih besar signifikan daripada rata-rata kinerja individu dari *cell 5 + cell 6* = 5,4078 (nilai signifikansi dari *mean difference* =  $0.011 < \alpha$  (0.05)). Temuan ini kembali menunjukkan bahwa hipotesis H4 terbukti.

Di samping itu, berdasarkan Tabel 2 di atas diketahui pula bahwa ketika ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu, rata-rata kinerja dari individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* lebih tinggi daripada rata-rata kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* (*cell 3 > cell 4*, *cell 7 > 8*). Temuan ini konsisten temuan Fatseas dan Hirst (1992), maupun Lee *et al.* (1997) yang mengindikasikan bahwa skema insentif *flat-rate* menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan skema insentif lainnya. Namun, jika dilihat dari nilai *Bonferroni t-statistics* di tabel 2, maka dapat diketahui bahwa rata-rata kinerja individu *cell 3* dengan rata-rata kinerja individu *cell 4* tidak berbeda signifikan, begitu pula dengan rata-rata kinerja individu *cell 7* dengan rata-rata kinerja individu *cell 8*. Temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis H5 yang menyatakan bahwa ketika ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu, kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* lebih tinggi daripada kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate*, tidak terbukti.

Hasil pengujian hipotesis H3 dan H6 yang menggunakan uji Anova disajikan di Tabel 3. Berdasarkan hasil uji Anova di Tabel 3, diketahui bahwa nilai *p-value* dari interaksi skema insentif dan target kinerja (Incentive Scheme x Target) sebesar 0,011 yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan

bahwa ketika target kinerja diinteraksikan dengan skema insentif moneter, maka skema insentif moneter menjadi semakin efektif dalam meningkatkan kinerja individu. Dengan kata lain, target kinerja harus diberikan bersamaan dengan pemberian insentif moneter agar insentif moneter yang diberikan kepada karyawan menjadi lebih efektif dalam memotivasi kinerja karyawan tersebut. Temuan ini membuktikan hipotesis H3.

**Tabel 3**  
**Pengaruh dari Kompleksitas Tugas, Target Kinerja, dan Skema Insentif Terhadap Kinerja Individu – Menggunakan 8 (Delapan) Cell**

Factor	df	S u m o f Squares	F-value	p-value
Complexity	1	420.132	231.475	0.000*
Incentive Scheme	1	0.053	0.029	0.864
Target	1	23.589	12.997	0.000*
Complexity x Incentive Scheme	1	1.354	0.746	0.389
Complexity x Target	1	1.033	0.569	0.452
Incentive Scheme x Target	1	12.083	6.657	0.011**
Complexity x Incentive Scheme x Target	1	0.022	0.012	0.913
Error	147	266.808		
R <sup>2</sup> = 0.636 (Adjusted R <sup>2</sup> = 0.619)				
* ) Signifikan pada tingkat $\alpha = 1\%$				
**) Signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$				

Dari Tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *p-value* dari interaksi antara kompleksitas tugas, target kinerja, dan skema insentif (Complexity x Incentive Scheme x Target) tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis H6 tidak terbukti. Hasil ini konsisten dengan argumen dari Bonner dan Sprinkle (2002) bahwa peningkatan kompleksitas tugas yang tidak diiringi dengan peningkatan *skill*, dan adanya target kinerja yang semakin sulit, membuat individu menjadi frustrasi dan menyerah (*giving up*), dan pada akhirnya dapat membuat insentif moneter menjadi tidak efektif lagi dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja individu.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi apakah peningkatan kompleksitas tugas dapat mengurangi efektivitas dari skema insentif moneter dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompleksitas tugas secara signifikan mempengaruhi kinerja individu. Apabila kompleksitas tugas dikaitkan dengan skema insentif, maka efektivitas dari skema insentif moneter dalam memotivasi kinerja individu menjadi semakin tidak efektif. Di samping itu, ditemukan pula bahwa ketika tidak ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu, baik pada tugas yang kompleks maupun kurang kompleks, kinerja dari individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* lebih tinggi daripada kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate*, namun perbedaan kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate* dengan kinerja individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* tidak signifikan.

Penelitian ini juga menginvestigasi apakah dengan adanya target kinerja membuat pemberian insentif moneter menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika target kinerja diinteraksikan dengan skema insentif moneter, maka efektivitas dari skema insentif dalam meningkatkan kinerja individu menjadi semakin meningkat. Ditemukan pula bahwa ketika tugas yang dikerjakan individu kurang kompleks (*less complex*), rata-rata kinerja individu yang ditetapkan target kinerjanya (*have target performance*) lebih besar daripada rata-rata kinerja individu yang tidak ditetapkan target kinerjanya (*no target performance / do your best*). Temuan yang sama juga terdapat pada tugas individu yang kompleks (*complex*).

Di samping temuan-temuan di atas, ditemukan pula bahwa ketika ada target kinerja yang ditetapkan kepada individu, kinerja dari individu yang menerima insentif berskema *flat-rate* lebih tinggi daripada kinerja individu yang menerima insentif berskema *piece-rate*, namun perbedaan rata-rata kinerja individu dari kedua kelompok tersebut tidak signifikan. Terakhir, ditemukan pula bahwa interaksi *three-way* antara kompleksitas tugas, target kinerja, dan skema insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja individu. Peningkatan kompleksitas tugas yang tidak diiringi dengan peningkatan pengetahuan dan *skill*, serta adanya target kinerja membuat individu menjadi frustrasi dan menyerah (*giving up*), dan pada akhirnya dapat membuat insentif moneter menjadi tidak efektif lagi dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja individu.

Keterbatasan dari penelitian ini, antara lain: (1) Durasi eksperimen pendek, dimana faktor *person*, yaitu pengalaman dan *skill* khusus tidak diperhitungkan keberadaannya; (2) Partisipan pada eksperimen penelitian ini merupakan mahasiswa dari kampus yang sama, sehingga hasil penelitian mungkin tidak bisa digeneralisasi, dan; (3) Target kinerja yang dimanipulasi pada penelitian ini sangat sederhana, hanya berupa eksistensi dari target kinerja (ada target atau tidak ada target). Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengakomodasi keterbatasan-keterbatasan tersebut, dengan cara: (i) Memperpanjang durasi penelitian dan memasukkan faktor *person* (misalnya, *skill* dan pengetahuan) dalam melakukan pengujian; (ii) Partisipan diperluas, tidak hanya dari satu kampus saja, dan; (iii) Memperluas spesifikasi dari target kinerja, misalnya menggunakan target kinerja yang *low*, *medium*, dan *high*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashton, R. H. 1990. Pressure and performance in accounting decision settings: Paradoxical effects of incentives, feedback, and justification. *Journal of Accounting Research* 28 (Supplement): 148–180.
- Atkinson, A. A., Banker, R., Kaplan, R. S., & Young, S. M. 2001. *Management Accounting* (3rd edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Awasthi, V., & J. Pratt. 1990. The effects of monetary incentives on effort and decision performance: The role of cognitive characteristics. *The Accounting Review* 65: 797–811.
- Bailey, C. D., & N. J. Fessler. 2011. The moderating effects of task complexity and task attractiveness on the impact of monetary incentives in repeated task. *Journal of Management Accounting Research* 23: 189–210.
- Bonner, S. E., & 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.

- Bonner, S. E., R. Hastie, G. B. Sprinkle, & S. M. Young. 2000. A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 12:19–64.
- Bonner, S. E. 1999. Judgment and decision-making research in accounting. *Accounting Horizons* 13: 385–398.
- Chong, V. K., & Ian R.C. Eggleton. 2007. The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research* 18: 312-342.
- Fatseas, V. A., & Hirst, M. K. 1992. Incentive effects of assigned goals and compensation schemes on budgetary performance. *Accounting and Business Research* 22: 347–355.
- Fessler, N. J. 2003. Experimental evidence on the links among monetary incentives, task attractiveness, and task performance. *Journal of Management Accounting Research* 15: 159–174.
- Horngrén, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. 2000. *Cost accounting: a managerial emphasis* (10th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Latham, G., & Locke, E. A. 1991. *Self-regulation through goal-setting. Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 212–247.
- Lee, T. W., Locke, E. A., & Phan, S. H. 1997. Explaining the assigned goal-incentive interaction: the role of self-efficacy and personal goals. *Journal of Management* 23: 541–559.
- Libby, R., Bloomfield, R., & Nelson, M. W. 2001. *Experimental research in financial accounting. Accounting, Organizations and Society* (in press).
- Libby, T. 2001. Referent cognitions and budgetary Fairness: A Research Note. *Journal of Management Accounting Research* 13: 91–105.

- Libby, R., & M. G. Lipe. 1992. Incentives, effort, and the cognitive processes involved in accounting related judgments. *Journal of Accounting Research* 30: 249–273.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. 1981. *Goal setting and task performance*: 1969–1980. *Psychological Bulletin* 90: 125–152.
- Merchant, K. A. 1998. *Modern management control systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Nembhard, D. A. 2000. *The effects of task complexity and experience on learning and forgetting: A field study*. *Human Factors* 42: 272–286.
- Pelham, B. W., & Neter, E. 1995. The effect of motivation of judgment depends on the difficulty of the judgment. *Journal of Personality and Social Psychology* 68: 581–594.
- Shields, M. D. 2001. *Operating budgeting systems*. Working paper, Michigan State University.
- Smith, V. L., & Walker, M. 1993. *Monetary rewards and decision cost in experimental economics*. *Economic Inquiry* 31: 245–261.
- Sprinkle, G. B. 2000. The effect of incentive contracts on learning and performance. *The Accounting Review* 75: 299–326.
- Sprinkle, G. B. 2001. *Perspectives on experimental research in managerial accounting*. *Accounting, Organizations and Society* (in press).
- Young, S. M., & Lewis, B. L. 1995. *Experimental incentive contracting research in managerial accounting. Judgment and decision making research in accounting and auditing* (pp. 55–75). New York, NY: Cambridge University Press.

Zimmerman, J. L. 2000. *Accounting for decision making and control* (3rd edition). Boston: McGraw-Hill.