

## KOMITMEN, *SELF-EFFICACY* DAN MOTIVASI: PENGARUH UMPAN BALIK DAN INSENTIF PADA KARYAWAN NON MANAJEMEN

APRIWANDI

[apriwandi@gmail.com](mailto:apriwandi@gmail.com)

### *Abstract*

*Motivating employees to play an important role in the organization's successes and this study indicate a positive relationship between commitment, self-efficacy and motivation. This study examined financial incentives and the type of feedback has an influence on commitment and self-efficacy in improving performance through task motivation. In this study, the proposed variable are 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 affect 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 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 is negatively related to the three dimensions of commitment and self-efficacy, whereas performance-based rewards 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 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 dari akuntansi manajemen dalam meningkatkan nilai perusahaan dengan menjamin keefektifan dan keefisienan penggunaan sumber daya perusahaan, yang mana pada perkembangannya memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan perusahaan. Namun, perkembangan akuntansi manajemen tidak sekedar memberikan informasi mengenai pengelolaan sumber daya perusahaan, dan berhubungan dengan

lingkungan internal, eksternal perusahaan. Akuntansi manajemen memberikan informasi untuk menyusun perencanaan, 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.

Memotivasi dengan insentif masih menjadi permasalahan dalam literatur akuntansi manajemen, apakah insentif terjadi karena kinerja baik atau kinerja baik menyebabkan terjadi insentif. 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 kerangka teori motivasi kerja terhadap kebutuhan, karakter, kognisi dan bagaimana dampak tiga bentuk kerangka 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. 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 pinalti, namun tidak terdapat bukti adanya pengaruh insentif pada kinerja secara normal, hal ini konsisten dengan Kahneman dan Tversky (1979) bahwa individu akan cenderung menghindari pinalti ketika kontrak insentif dirasa efektif dan tidak menghindari ketika kontrak insentif tak efektif.

Memotivasi 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 dan ketekunan sebagai bentuk proses psikologis yang mempengaruhi perilaku. Peneliti memprediksi kinerja tidak secara langsung dipengaruhi oleh insentif, malah insentif mempengaruhi tingkat keputusan atau komitmen mencapai tujuan mempengaruhi kinerja.

Komitmen untuk mencapai tujuan membantu individu mendefinisikan tingkat kinerja atau pedoman dari tindakan. Penetapan tujuan bermaksud bahwa seorang supervisor atau yang lebih berpengalaman menentukan tujuan dan insentif moneter mendorong individual untuk menimbulkan komitmen pencapaian 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 capaian tujuan. (Porcelli dan Delgado, 2009) menyatakan bahwa *reward* dapat secara operasional didefinisi sebagai valensi dorongan positif yang menimbulkan penyelidikan atau pendekatan perilaku (mencari makan), sedangkan hukuman merupakan dorongan negatif yang mungkin menahan perilaku (tidak mencari makan) yang menyebabkan penyakit.

Lebih lanjut, 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 (1991) 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 peneliti lebih memfokuskan pemberian insentif manajemen dan umpan balik kinerja bagi karyawan non manajemen. Secara sederhana karyawan non manajemen didefinisi sebagai karyawan yang berada di area operasional, dan tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan.

Kontribusi dari penelitian ini manambah literatur akuntansi keperilakuan dengan penggunaan model struktural yang pendekatan pada penelitian akuntansi untuk memprediksi bagaimana tipe umpan balik kinerja dan sistem reward berbasis kinerja berpengaruh terhadap berbagai dimensi komitmen dan *self-efficacy*. Selain itu memberikan gambaran bahwa perhatian pemberian insentif kepada karyawan non manajemen yang seharusnya mendapatkan perhatian dalam organisasi.

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 Gadjah 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 treatmen dalam kasus yang sesuai dengan praktek sesungguhnya.

Peneliti memilih fokus pada karyawan level bawah karena relative lebih mudah dalam penelitian yang menyelidiki persepsi komitmen dan *self-efficacy* setiap individu. Pengerjaan penelitian 2x3 desain antar subjek yang memanipulasi umpan balik kinerja individual dan sistem reward yang diberikan kepada partisipan. Tiga tipe umpan balik kinerja individu terdiri dari bayaran saja, bayaran ditambah umpan balik kinerja non keuangan dan bayaran ditambah umpan balik kinerja keuangan dan non keuangan. Sedangkan sistem reward atau insentif terdiri dari gaji yang dibayar tetap dalam periode kerja dan insentif berbasis kinerja yang dilihat laba yang diperoleh oleh subjek dalam pelaksanaan tugas eksperimen.

Penelitian ini akan menjadi suatu yang menarik untuk diketahui apakah komitmen karyawan non manajemen dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan menggunakan mekanisime sistem pengendalian managamen yang dirancang akuntan manajemen untuk memotivasi karyawan sehingga terciptanya keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

## **KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

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. Kalaupun 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 gagalnya 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 instrinsik.

Motivasi adalah nafsu mendalam yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan dan hasrat yang mendorong seorang individual untuk menggunakan kekuatan fisik dan mental untuk mencapai tujuan (Kondalkar,2007). Menurut Latham dan Pinder (2005) motivasi merupakan proses psikologikal yang berasal dari interaksi antara individu dan lingkungannya. Manager menciptakan situasi mendorong karyawan melakukan aktivitas yang mungkin memotivasi mereka untuk mencapai tujuan. Menciptakan situasi dengan mengurangi kegelisahan bagi karyawan termasuk cara untuk memotivasi, misalnya memberikan kesempatan bagi karyawan menetapkan tujuan atau berpartisipasi dalam menentukan strategi perusahaan, memberikan insentif positif berupa bonus, tunjangan, rumah dinas, rekreasi, ruangan yang nyaman jika mereka berkinerja sesuai dengan harapan dari pemilik atau supervisor dan memberikan insentif negatif berupa pemecatan jika karyawan tidak berkinerja sesuai dengan harapan.

Ketika individu berpengalaman memenuhi kebutuhan atau pamrih yang tidak memuaskan (belum mencapai tujuan), mereka akan giat mencapai tujuan dengan menurunkan ketegangan dan mengambil tindakan untuk melakukan, perubahan langsung, intensitas, ketekunan atas usaha mereka (Birnberg, *et al*, 2007). Konsisten dengan asumsi *hedonism* dan *homeostatis* (Birnberg, *et al*. 2007), asumsi *hedonism* adalah asumsi bahwa seseorang memiliki tujuan utama dalam memaksimalkan pemasukan dan meminimalkan pembayaran, dan asumsi homeostatis bahwa seseorang mencoba untuk tetap dalam keseimbangan internal dan termotivasi untuk keluar dari keseimbangan ketika mereka terganggu. Jadi, tidak puasnya kebutuhan memotivasi orang karena mereka menciptakan upaya tidak menyenangkan sebagai bentuk tak seimbang dan berada dalam tekanan.

Wright (1992) dalam penelitian empiris perubahan hipotesis dalam antisipasi *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 dan banyak cara untuk membangkitkan komitmen tujuan; penetapan dan dukungan dari pimpinan, menyatakan tujuan kepublik 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. Komitmen afektif adalah berkaitan dengan keinginan secara emosional terkait dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen seorang individu yang didasarkan faktor-faktor yang memberikan tekanan kepada individu jika suatu keputusan tidak dilaksanakan, secara otomatis komitmen berkelanjutan ini individu terpaksa untuk melaksanakan keputusan-keputusan tertentu. Sedangkan komitmen normatif merupakan komitmen berdasarkan perasaan norma internal seseorang untuk tetap berada dalam perusahaan karena hal itu memang sudah ada bagi seseorang dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

Keyakinan ini memengaruhi 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 lingkungannya. 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.

*Self-efficacy* berdasarkan tingkat keyakinan seseorang bahwa berbagai macam tugas yang mereka hadapi akan tercapai. Persisnya teori 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.

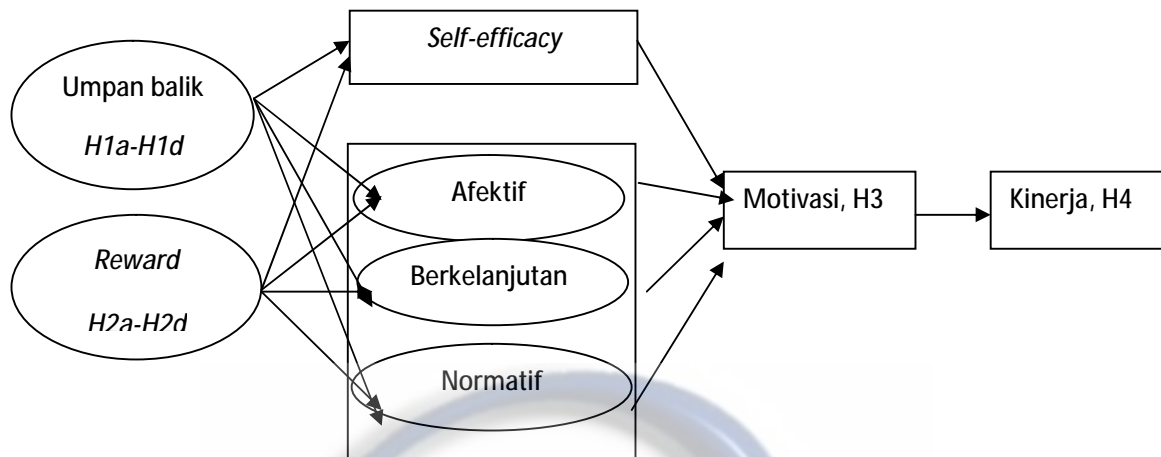
Lee, Locke dan Phan, (1997) menemukan pada tingkat tujuan rendah dan tinggi tidak ditemukan bukti adanya mediasi insentif mempengaruhi *self-efficacy* dan pencapaian tujuan. Namun, hanya tujuan tingkat menengah yang memiliki dampak dari pemberian insentif berupa bonus dengan meningkatnya *self-efficacy* dan pencapaian tujuan.

Peneliti memprediksi bahwa ketika seseorang pada kondisi insentif dapat diterima mereka tidak akan mencapai tujuan, sehingga menurunkan komitmen dan *self-efficacy* untuk mencapai tujuan, jika dibandingkan dengan kondisi sebaliknya. Darke *et al.* (2007) dua tipe sistem *reward* berdasarkan *flat-wage* dan gaji berdasarkan kinerja. Seseorang merasa jumlah gaji tetap setiap pekerjaan dari jumlah waktu, mengiraukan kinerja mereka dan setiap individu merasa persentase tetap dari laba yang mereka peroleh dari jumlah waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Begitu juga dengan umpan balik yang dicapai oleh seseorang, pencapaian kinerja yang menjadi harapan besar.

Umpan balik yang diberikan oleh perusahaan kepada individu atau kelompok diyakini dapat meningkatkan komitmen pencapaian tujuan. Peneliti memprediksi komitmen afektif akan meningkatkan meskipun manajemen memberikan umpan balik, sedangkan komitmen berkelanjutan dan normatif dapat dipengaruhi oleh umpan balik yang diberikan oleh manajemen perusahaan. Maka hipotesis yang dapat peneliti ajukan adalah:

Gambar 1

Model 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

## **METODA PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen. Eksperimen adalah suatu studi yang melibatkan keterlibatan peneliti memanipulasi beberapa variabel, mengamati dan mengobservasi efeknya, Hartono (2005). Menurut Nahartyo (2009) eksperimen merupakan

desain riset untuk menginvestigasi suatu fenomena dengan cara merekayasa keadaan atau kondisi lewat prosedur tertentu dan kemudian mengamati hasil perekayasaannya tersebut serta menginterpretasikannya. Peneliti tidak hanya melakukan pengukuran saja, tetapi juga melakukan intervensi setiap proses riset dengan mengendalikan variabel independen yang berdampak perubahan pada variabel dependen. Variabel-variabel independen diberikan treatment atau dimanipulasi yang pada akhirnya pengamatan efek terhadap variabel dependen.

Penelitian ini menguji pengaruh antara umpan balik dan tipe sistem insentif (*reward*) terhadap komitmen dan *self-efficacy* pencapaian tujuan yang selanjutnya mempengaruhi motivasi tugas dengan metode eksperimen 2 x 3 desain antar subjek. 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.

Untuk mengurangi pengaruh variabel ekstrani yang dapat mengganggu validitas internal penelitian, maka dalam eksperimen ini peneliti melakukan randomisasi terhadap kondisi perlakuan. Setiap partisipan mendapat satu kondisi perlakuan dan berbeda dengan partisipan lain. Masing-masing partisipan yang mendapat perlakuan akan diukur nilai persepsiannya. Subjek yang akan menjadi responden dalam penelitian ini 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.

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.

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**

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 isinya, 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.

Analisis jalur dapat dipandang sebagai kasus khusus model persamaan structural (SEM), yang mana hanya satu indikator yang digunakan untuk setiap variabel dalam model kausal. Dengan kata lain, analisis jalur SEM dengan model structural, tapi tidak ada model pengukuran lain yang digunakan untuk merujuk pada analisis jalur kausal mencakup pemodelan, analisis kovarian dan variabel laten model.

Model struktural merupakan visualisasi dari hipotesis yang dikembangkan dan akan diuji, apakah model kausal yang diusulkan benar-benar konsisten sesuai teori dan data yang sebenarnya dan penerimaan atau penolakan terhadap model. Analisis jalur digunakan untuk menguji statistik dan model kausal terhadap hubungan antara variabel laten eksogen (independen) dan variabel laten endogen (dependen) melalui variabel mediasi (Hartono dan Abdillah, 2008; Ghazali, 2009). Juga, mengetahui seberapa kuat pengaruh langsung, tidak langsung atau secara total variabel laten eksogen terhadap endogen yang secara keseluruhan tecermin dalam model kausalitas 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.

### **1.1 Analisis Model Pengukuran**

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. Unidimensionalitas adalah syarat yang diperlukan untuk analisis reliabilitas dan validasi konstruk melalui item-item yang digunakan dalam pengukuran, item pertanyaan yang digunakan mengestimasi satu konstruk (Hartono dan Abdillah, 2009). Tabel 4.2.1 berisikan korelasi setiap faktor dengan penjelasan item-item pengukuran (faktor loading).

**Tabel 4.2.1**  
**Faktor Konfirmatori – Hasil Analisis – Faktor loading**

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

Penilaian model dengan melihat validitas setiap indikator dapat dilihat pada tabel 4.2.1 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 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 table 4.2.2 diketahui bahwa nilai AVE dan *Communality* di atas 0,5, hal ini menunjukkan indikator dari tiap konstruk lulus uji validitas diskriminan.

**Table 4.2.2**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas**

	<b>AVE</b>	<b>Communality</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
<b>Umpan Balik</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Insentif</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Komitmen Afektif</b>	0.641295	0.641295	0.841902	0.729636
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>	0.573856	0.573856	0.842771	0.750813
<b>Komitmen Normatif</b>	0.762101	0.762101	0.864780	0.693168
<b>Self-Efficacy</b>	0.619053	0.619053	0.852372	0.877478

<b>Motivasi Tugas</b>	0.538549	0.538549	0.906719	0.782513
<b>Kinerja</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2005 : 41). Suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach-Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60 dan dikatakan tidak reliabel jika memberikan nilai *Cronbach-Alpha* ( $\alpha$ ) kurang dari 0,60 (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghazali, 2005 : 42). Oleh karena itu, variabel yang tidak handal harus dihapus item pengukuran yang digunakan sampai mencapai nilai lebih dari *cronbach alpha*.

Untuk menguji reliabilitas dari variabel-variabel penelitian, selain nilai *Cronbach-Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60, dengan melihat juga nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Berdasarkan table 3 nilai *Cronbach-Alpha* ( $\alpha$ ) lebih dari 0.7 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, hal ini menunjukkan bahwa tiap konstruk lulus uji reliabilitas.

Tabel 4.3.1 berisikan ringkasan statistik setiap faktor lintas seluruh kondisi dan korelasi antar faktor

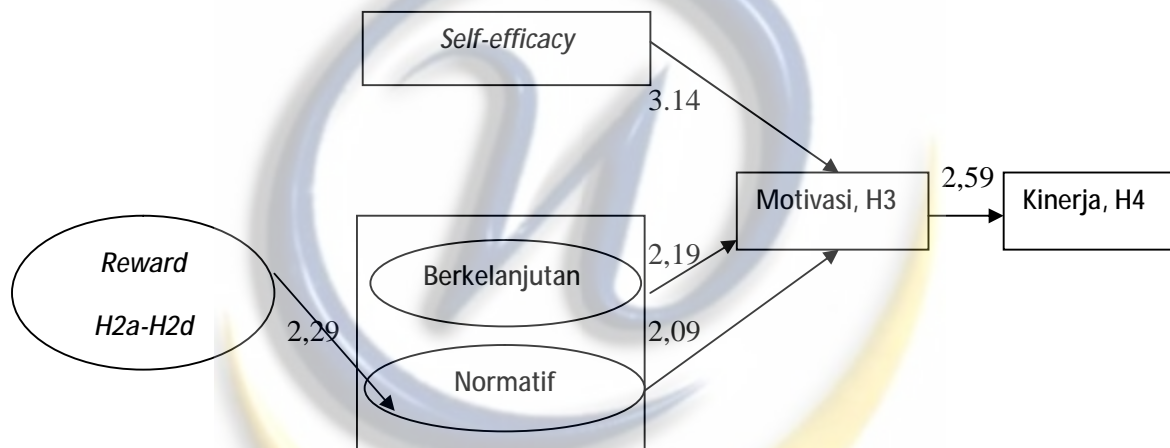
**Tabel 4.3.1**  
**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Value)**

	<b>Orginal Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistik</b>
<b>FB -&gt; KA</b>	-0.137157	-0.161965	0.128645	0.128645	1.066169
<b>FB -&gt; KB</b>	-0.013475	-0.018539	0.140804	0.140804	0.095698
<b>FB -&gt; KN</b>	0.032200	0.039922	0.106853	0.106853	0.301350
<b>FB -&gt; SE</b>	-0.131287	-0.131287	0.119954	0.117609	1.116303
<b>INS -&gt; KA</b>	0.147136	0.137395	0.122362	0.122362	1.202469
<b>INS -&gt; KB</b>	0.009311	0.008133	0.126561	0.126561	0.073567
<b>INS -&gt; KN</b>	0.262917	0.269736	0.114760	0.114760	2.291020*
<b>INS -&gt; SE</b>	0.004939	0.010743	0.119653	0.119653	0.041280

<b>KA -&gt; MT</b>	-0.126349	0.133995	0.120291	0.120291	1.050365
<b>KB -&gt; MT</b>	0.226829	0.237560	0.103307	0.103307	2.195680*
<b>KN -&gt; MT</b>	0.243411	0.229422	0.116261	0.116261	2.093662*
<b>MT -&gt; KJ</b>	0.246777	0.263298	0.095022	0.095022	2.597050*
<b>SE -&gt; MT</b>	0.380418	0.382862	0.121197	0.121197	3.138841*

\*signifikansi <0,05

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



Seluruh gambaran path signifikan pada tingkat 0.05

### Hipotesis 1a-1d

Hipotesis 1a-1d memprediksi tipe umpan balik berhubungan dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif serta *self-efficacy*. Tabel 4.3.1 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 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 tabel 4.3.1, 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. 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.

#### **KETERBATASAN DAN PENELITIAN KEDEPAN**

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 motivasi 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.

## **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 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 prediksi 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.

Jenis insentif sangat diperlukan dalam memotivasi karyawan dan cara pemberian insentif harus dipertegas, apakah berdasarkan hasil yang dicapai atau bentuk evaluasi lain. Insentif berupa gaji dan ditambah 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 dijalar atau arah yang akan dicapai perusahaan.

## **REFERENCES**

Anthony and Govindarajan. 2007. Management Control System, Ed-12. McGraw-Hill. pp 513

- Arniati. 2006. Pengaruh Insentif Keuangan, Daya Tarik Tugas and Faktor Situasional Pada Performance. 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 and Cocco. 1998. The effects of Monetary Incentive on Worker Learning and Performance in an Assembly Task. *Jurnal of Management Accounting Research*. Vol. 10
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action; A Social Cognitif 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 Managemen Accounting Research*. Elsevier Ltd. pp. 113-135
- Bownes and Lent. 2006. Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contract. *Jurnal of Management Accounting*, Vol. 18, No.1, pp 55-57
- Cooper and Schindler. 2006. *Business Research Methods*, 9th Edition. McGraw-Hill
- Church, Libby and Zhang. 2008. Contracting framing and Individual Behavior; Experimental Evidence. *Jurnal of Managemen Accounting Research*. Vol. 20 pp153-168
- Drake, Wong and Salter. 2007. Empowerment, Motivation and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentive on Nonmanagement employees. *Behavioural Research in Accounting*, Vol 19, pp 71-89
- Ghozali. 2008. *Structural Equation Modeling. Metode Alternatif dengan Partial Least Square Ed. 2*. Baand Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Hartono and Abdillah. 2009. *Konsep and Aplikasi Partial Least Square untuk Penelitian Empiris*. FEB UGM. Yogyakarta
- Hartono, J. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis; Salah Kaprah and Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta:BPFE
- Harsha, P.D and 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. *Havard 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 Reseach*. Vol. 2 pp. 100-113
- Locke dan Latham. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*
- Latham and Pinder. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Review Psychologi*. 485-516
- McClave and Sincich. 2000. *Statistics*. Edisi 8. Prentice-Hall, Inc. USA
- Nahartyo, E. 2009. *Manuskrip Kuliah Metoda Penelitian Eksperimen*. Yogyakarta
- Porcelli and Delgado. 2009. Reward Procesing in the human brain; insights from fMRI. *Handbook of Reward and Decision Making*. Departemen of Psychology. Rutger University.
- Richard, EM, Diefendorff, JM and 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 Conflik 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 and 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