

PENGARUH VARIABEL USAHA DAN KETRAMPILAN PADA HUBUNGAN INSENTIF MONETER TERHADAP KINERJA

Laeli Budiarti

Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRAK

Previous researchs indicates that monetary incentives have a substantial impact on performance. This research investigates the effects of individual effort and skill on task performance. The performance of 71 managers of bank in Indonesia were examined. Using regression analysis, results obtained in this study showed that efforts has mediation effect, while skills has moderator effect on the relationship between incentives and managerial performance.

Keywords: *monetary incentives, individual effort, managerial performance.*

PENDAHULUAN

Insentif moneter merupakan motivator ekstrinsik yang pembayarannya dikaitkan dengan kinerja. Insentif ini seringkali digunakan dengan tujuan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja individu (Atkinson *et al.* 2001). Sejumlah penelitian yang telah dilakukan melaporkan bahwa insentif yang diterima individu berkorelasi dengan kinerjanya (Rudin & Lee, 2002; Azfar & Danninger, 2001). Menurut Yilmaz & Chatterjee (2003), sangat beralasan bagi perusahaan untuk mengharapkan karyawannya memaksimalkan kinerjanya apabila perusahaan tersebut mengaitkan insentif yang diberikan dengan hasil pekerjaannya.

Menghubungkan insentif dengan kinerja agen merupakan salah satu cara untuk mengurangi konflik keagenan yang timbul akibat perbedaan kepentingan dan

perilaku individualisme (Barkema & Gomez-Mejia, 1998). Sprinkle & Williamson (2007) menyatakan bahwa insentif yang dikaitkan dengan kinerja dapat membantu mengatasi permasalahan *moral hazard*. Insentif moneter yang tepat dapat mendorong individu mengoptimalkan usahanya (Predergast, 1999).

Secara teoritis, teori *agency* mengisyaratkan bahwa untuk memunculkan usaha maksimal dari individu, maka imbalan yang disediakan harus melebihi pembayaran yang diharapkan individu (Baiman, 1990) sehingga peningkatan pembayaran dapat meningkatkan kinerja. Akerlof (1984) mengisyaratkan bahwa peningkatan pembayaran dapat mendorong pekerja dan organisasi melakukan pertukaran yang saling menguntungkan. Efek insentif finansial terhadap kinerja pada teori *agency* dijelaskan oleh salah satu asumsinya yang menyatakan

bahwa individu adalah rasional dan akan memaksimalkan *expected utility*-nya. Teori ini juga menyatakan bahwa individu cenderung untuk melalaikan pekerjaannya kecuali jika pekerjaan tersebut dapat berkontribusi terhadap kesejahteraan ekonominya. Teori ini mengisyaratkan bahwa insentif memiliki peran yang mendasar dalam memotivasi dan mengendalikan kinerja karena insentif finansial merupakan sarana untuk memaksimalkan kesejahteraan individu. Insentif moneter mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya.

Selama dua dasawarsa sebagian besar riset akuntansi manajemen ditujukan pada upaya untuk merancang kontrak insentif yang optimal (Banker *et al.*, 2001). Model teoritik dikembangkan berdasarkan asumsi bahwa insentif moneter dapat meningkatkan kinerja melalui dorongan untuk meningkatkan usaha. Riset empiris dalam bidang ekonomi dan akuntansi yang berfokus pada pengaruh insentif atau kompensasi yang ada selama ini meneliti model dengan menguji struktur kontrak kompensasi eksekutif dan hubungannya dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan misalnya penelitian yang dilakukan Lambert *et al.* (1993), Main *et al.*, (1993), Ericksson (1999), Bognano (2001), Conyon *et al.* (2001), Lee *et al.* (2008), dan Lin *et al.* (2009). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini berfokus pada efek *pay for performance*

plan pada level manajer tingkat menengah dengan pengukuran pada kinerja individual. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji efek insentif moneter terhadap kinerja individual manajer. Insentif yang menjadi fokus pada penelitian ini bukan insentif yang berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pajak, atau bentuk tunjangan lainnya melainkan insentif dalam bentuk uang yang diterima di luar gaji yang merupakan komponen penerimaan pembayaran bulanan.

Banyak perusahaan yang menghubungkan insentif dengan kinerja, dengan mengimplementasikan program insentif berbasis kinerja (Pfeffer, 1998). Meski demikian masih sedikit bukti yang ada mengenai dampak program insentif tersebut terhadap kinerja manajer secara individu (Indjejikian, 1999; Murphy, 1999) karena sebagian besar riset ditujukan pada efek insentif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sampai saat ini, bukti empiris dari hasil penelitian menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai efek insentif moneter terhadap kinerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan imbalan dapat meningkatkan kinerja, misalnya hasil penelitian Pritchard & Curtis (1973) dan Hannan (2005). Namun, hasil penelitian Bonem & Crosman (1988) serta Rieder *et al.*, (1988) menunjukkan tidak adanya efek dari insentif moneter terhadap kinerja, sedangkan hasil riset Pritchard & DeLeo (1973) dan

Tomporowski *et al.*, (1993) menghasilkan bukti yang menunjukkan efek negatif dari insentif moneter.

Hasil-hasil penelitian terdahulu ini juga belum menginformasikan apakah besaran insentif berpengaruh terhadap usaha individu, meski secara teori, insentif dapat meningkatkan kinerja. Sangat sedikit informasi tentang pengaruh insentif moneter terhadap usaha yang dapat meningkatkan kinerja, serta mekanisme yang dapat menjelaskan peningkatan kinerja yang berasal dari usaha individu. Hal ini mengakibatkan sulitnya menentukan implikasi dari riset-riset terdahulu mengenai efek besarnya imbalan bagi organisasi terutama dalam kaitannya dengan desain sistem imbalan. Diperlukan riset lebih lanjut yang lebih sistematis dan lebih diarahkan pada mekanisme bagi insentif moneter untuk menghasilkan efek yang positif bagi kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel yang diduga mengintervensi pengaruh insentif moneter terhadap kinerja manajerial baik melalui efek mediasi maupun moderasi. Secara khusus, penelitian ini menguji mekanisme yang mendasari efek yang ditimbulkan oleh program insentif berbasis kinerja terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi variabel yang dapat memunculkan pengaruh positif insentif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian

ini juga diharapkan dapat menjawab pertanyaan mengapa insentif saja tidak mampu meningkatkan kinerja individu manajer.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh usaha dalam hubungan insentif moneter dan kinerja?
2. Bagaimana pengaruh ketrampilan dalam hubungan insentif moneter dan kinerja?

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Insentif Berbasis Kinerja

Deskripsi untuk insentif berbasis kinerja adalah program bonus berupa uang yang diberikan bagi individu yang kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan perusahaan (Banker *et al.*, 1996). Insentif semacam ini biasanya mendampingi program pemberian insentif lainnya dalam perusahaan seperti kenaikan gaji pokok atau promosi untuk menduduki jabatan tertentu. Tidak seperti kenaikan gaji pokok atau promosi yang jarang diterima, insentif berbasis kinerja menjadi imbalan yang signifikan bagi individu karena merupakan pembayaran yang dapat diterima setiap bulan di luar gaji ketika kinerja mereka baik.

Pada program insentif berbasis kinerja

ini, perusahaan terlebih dahulu menetapkan standar produktivitas yang harus dicapai. Individu yang berhasil melampaui standar yang ditetapkan akan menerima insentif sebesar prosentase tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, dikalikan dengan selisih produktivitas dengan standar. Jumlah insentif inilah yang akan diterima oleh individu setiap bulan. Sistem insentif semacam ini seringkali disebut juga sebagai sistem kuota (Bonner *et al.*, 2000). Individu yang tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, tidak akan memperoleh pembayaran selain gaji bulanannya. Sistem ini tidak hanya diaplikasikan oleh sebagian besar perusahaan di dunia, namun departemen pertahanan Amerika Serikat juga menerapkannya terhitung mulai 30 April 2006 (Perril *et al.*, 2009). Pada perusahaan, sistem ini tidak hanya diberlakukan pada pekerja non manajerial tapi juga pada pekerja tingkat manajer.

Teori tentang Pengaruh Insentif Moneter terhadap Usaha dan Kinerja

Usaha yang kuat dapat berupa usaha yang diarahkan untuk menyelesaikan tugas saat ini, yang dapat segera terlihat pada peningkatan kinerja atau dalam bentuk upaya untuk belajar sehingga peningkatan kinerja tidak terjadi secara langsung. Meningkatnya usaha yang ditujukan bagi penyelesaian tugas terdiri dari lamanya waktu yang dikerahkan individu untuk menyelesaikan tugas atau

intensitas individu dalam penyelesaian tugas (Betmann *et al.*, 1990).

Individu memerlukan intensitas dan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan tugas tertentu pada saat tugas tersebut sulit atau ketika tugas tersebut dipersepsikan penting. Libby & Lippe (1992) menyatakan bahwa insentif ekstrinsik, dalam hal ini insentif moneter, dapat mendorong individu untuk mencurahkan usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas yang relatif berat dan memerlukan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikannya.

Ada beberapa teori yang dapat menjelaskan efek insentif moneter pada kinerja, diantaranya teori *expectancy*, dan teori *agency*. Teori *expectancy* menyatakan bahwa orang bertindak untuk memaksimalkan kepuasan terhadap output yang diharapkannya. Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi individu merupakan fungsi dari 2 faktor, yaitu harapan mengenai hubungan antara usaha yang dilakukannya dengan output tertentu dan tingkat kemenarikan output tersebut. Motivasi yang tercipta dari 2 faktor ini akan mendorong orang untuk mengerahkan kemampuannya untuk mencapai output yang diinginkannya. Menurut konsep teori ini, efek positif insentif finansial terhadap usaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya terjadi karena insentif finansial merupakan output yang menarik. Insentif berupa uang menarik karena uang tidak hanya dapat digunakan

untuk memenuhi kebutuhan material tapi juga memiliki nilai simbolik berkaitan dengan *prestige*, status, dan faktor lainnya (Zelizer, 1994; Furnham & Argyle, 1998). Dalam hubungannya dengan insentif berbasis kinerja, teori ini memprediksi bahwa individu akan berusaha lebih keras jika imbalan moneter yang ditawarkan mempunyai nilai bagi mereka dan individu percaya bahwa peningkatan usaha yang dilakukannya akan dihargai (Perry *et al.*, 2009)

Teori lain yang dapat menjelaskan efek insentif moneter adalah teori *agency*. Teori ini berakar dari literatur ekonomi informasi. Nilai informasi dihasilkan dari keputusan yang lebih baik (menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi) akibat penggunaan informasi tersebut. Teori *agency* meyakini bahwa berbagai individu, insentif, asimetri informasi, dan isu koordinasi adalah penting dalam memahami bagaimana organisasi bekerja dengan efisien (Lambert, 2001). Model *agency* dibangun berdasarkan filosofi pentingnya menguji permasalahan insentif dan resolusinya pada seting ekonomi yang memiliki potensi permasalahan insentif yang mencakup; 1) ketidakmauan agen untuk melakukan usaha secara optimal, 2) agen dapat mengalihkan sumber daya untuk kepentingannya sendiri, dan 3) perbedaan horison waktu, misalnya, agen tidak memperdulikan efek tindakannya sekarang terhadap kondisi di masa mendatang karena agen tersebut tidak bermaksud untuk

bekerja selamanya pada perusahaan tersebut.

Keistimewaan teori *agency* yang menarik banyak peneliti akuntansi adalah kemampuannya untuk secara eksplisit menggabungkan konflik kepentingan, masalah insentif, serta mekanisme untuk mengendalikan masalah insentif pada model yang dibangun peneliti (Lambert, 2001). Hal ini penting karena sebagian besar motivasi bagi praktisi dan peneliti di bidang akuntansi dan auditing adalah mengendalikan masalah insentif. Misalnya, alasan yang mendorong keberadaan auditor independen adalah karena pengguna laporan keuangan tidak percaya jika manajemen telah jujur dalam membuat pelaporan keuangan. Pada level yang fundamental, teori *agency* digunakan oleh para peneliti akuntansi untuk menjawab 2 pertanyaan, yaitu 1) bagaimana sistem informasi dan akuntansi mempengaruhi masalah insentif (akan mengurangi atau justru memperburuk permasalahan) dan 2) bagaimana keberadaan masalah insentif mempengaruhi desain dan struktur informasi, akuntansi, dan sistem kompensasi.

Menurut perspektif teori *agency*, insentif berbasis kinerja meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan dengan cara mendorong individu untuk meningkatkan atau mengalokasikan usahanya dengan lebih baik (Banker *et al.*, 1996), misalnya dengan berusaha lebih keras untuk memproduksi produk dengan kuantitas dan

kualitas yang lebih baik, menjual produk lebih banyak, mengurangi absensi, mengurangi waktu istirahat, atau menambah jam kerja (Bonner & Sprinkle, 2002). Efek peningkatan usaha ini terjadi karena insentif berbasis kinerja akan memotivasi individu untuk lebih baik dalam melaksanakan tugas. Misalnya pada konteks penjualan, individu dapat meningkatkan penjualan rutinnya dalam jangka pendek atau dalam jangka panjang dengan membina hubungan baik dan memelihara kesetiaan konsumen yang menghasilkan penjualan di masa mendatang yang lebih tinggi. Teori ekonomi mengisyaratkan bahwa individu yang memiliki cakrawala keputusan jangka panjang cenderung untuk mengarahkan usahanya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Program insentif berbasis kinerja memungkinkan peningkatan kinerja yang akan terus terjadi sepanjang individu mengarahkan usaha untuk memperbaiki pelaksanaan tugasnya (Banker *et al.*, 1996).

Teori *agency* melalui asumsinya bahwa individu akan memaksimalkan utilitasnya memberikan struktur yang mendalam untuk menjelaskan dampak insentif moneter terhadap usaha. Serupa dengan teori *expectancy*, teori *agency* juga mengisyaratkan bahwa insentif memainkan peran yang fundamental dalam memotivasi dan mengendalikan kinerja karena individu memiliki utilitas untuk meningkatkan kesejahteraannya. Insentif moneter mempengaruhi utilitas berbagai munculan

sementara usaha yang dikerahkan individu dapat mempengaruhi probabilitas individu untuk menerima munculan tersebut sehingga insentif moneter dapat meningkatkan keinginan individu untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memperoleh peningkatan pembayaran yang diterimanya. Keinginan ini dapat mendorong individu untuk meningkatkan usaha yang lebih keras karena hal ini dianggap dapat meningkatkan kinerja. Meski demikian bukti empiris dari hasil penelitian tidak selalu sesuai dengan kedua teori diatas, yaitu insentif moneter seringkali tidak terbukti berhubungan dengan peningkatan usaha dan kinerja. Hasil kajian riset laboratorium yang dilakukan oleh Bonner *et al.*, (2000) menunjukkan bahwa tidak lebih dari separuh jumlah riset yang dikajinya yang berhasil membuktikan kemampuan insentif moneter dalam meningkatkan kinerja individu. Meta analisis atas riset lapangan yang dilakukan oleh Guzzo *et al.*, (1985) juga serupa dengan hasil kajian Bonner *et al.*, (2000), yaitu insentif finansial memiliki efek yang beraneka ragam, namun rata-rata efeknya tidak berbeda secara signifikan dengan nol.

Riset-riset yang menguji efek insentif moneter terhadap kinerja menduga adanya variabel yang memoderasi hubungan tersebut sehingga mengakibatkan efek insentif tidak selalu positif. Insentif berbasis kinerja seringkali gagal untuk meningkatkan kinerja (Perry *et al.*, 2009). Bonner & Sprinkle (2002) serta Perry *et al.* (2009) menduga adanya

berbagai variabel kontekstual yang memoderasi keefektifan sistem insentif berbasis kinerja. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Ou & Wang (2007) yang membuktikan bahwa efek gaji yang diterima para pemain *baseball* di Amerika Serikat terhadap kinerjanya sebagai *pitcher* (penangkap bola) ataupun *hitter* (pemukul bola) sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemain tersebut dalam mengontrol bola. Kondisi ini mendorong pentingnya riset untuk mengidentifikasi faktor yang dapat memoderasi keefektifan insentif sehingga peneliti dan organisasi memiliki informasi yang lebih baik tentang manfaat insentif moneter dan dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong keefektifannya untuk meningkatkan kinerja.

Model dasar yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan usaha yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas. Implikasi dari model ini adalah insentif moneter dapat meningkatkan kinerja jika insentif ini dapat mendorong individu untuk meningkatkan usahanya sehingga hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Usaha akan memediasi hubungan insentif moneter terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Ketrampilan dalam Hubungan Insentif terhadap Kinerja

Variabel individu berperan penting dalam kinerja. Variabel individu meliputi

atribut yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya, seperti pengetahuan (Hunton *et al.*, 2000), rasa percaya diri (Bloomfield *et al.*, 1999), preferensi risiko (Young, 1985), dan nilai budaya (Harrison *et al.*, 1999). Variabel-variabel ini dapat mempengaruhi kinerja melalui berbagai proses kognitif yang terjadi selama penyelesaian pekerjaan.

Meski ada sejumlah variabel individu yang berhubungan dengan insentif moneter, penelitian ini berfokus pada variabel ketrampilan karena, pertama, dalam definisi yang luas, ketrampilan meliputi pengetahuan dan berbagai kemampuan yang relevan dalam menyelesaikan tugas. Kedua, ketrampilan memainkan peranan penting dalam penyelesaian tugas (Bonner & Lewis, 1990). Ketiga, untuk meningkatkan kinerja, perlu pemahaman secara tepat ketrampilan yang dimiliki individu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas (Bonner, 1999) dan keempat, sedikitnya bukti empiris yang dihasilkan dari penelitian yang menguji peran ketrampilan dalam hubungan usaha dan kinerja mengakibatkan implikasi yang tepat bagi peneliti dan praktisi akuntansi menjadi tidak jelas, oleh karena itu riset yang berfokus pada ketrampilan sangat diperlukan.

Ketrampilan dapat memberikan pengaruh yang berbeda dalam hubungan insentif dan kinerja karena efek insentif terhadap kinerja terjadi melalui serangkaian

proses kognitif. Ketrampilan dapat mempengaruhi hubungan insentif dan kinerja dengan cara memperlemah efek positif insentif terhadap usaha dan kinerja. Keberadaan insentif dapat mendorong individu untuk berusaha keras yang ditunjukkan dengan bertambahnya jam kerja, namun bisa saja kinerja tidak mengalami peningkatan seiring dengan peningkatan usaha karena individu tersebut kurang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang diberikan (Arkes, 1991; Bonner *et al.*, 2000).

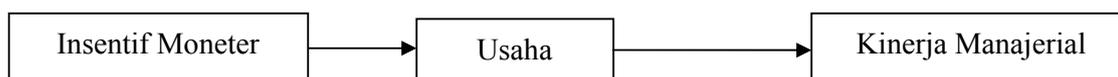
Bukti empiris lain tentang peran ketrampilan dalam hubungan insentif dan kinerja diberikan oleh Awasthi dan Pratt (1990). Penelitian mereka menemukan bahwa subjek yang bekerja dengan menerima insentif berbasis kinerja akan menunjukkan usaha

yang lebih tinggi daripada subjek yang bekerja dengan menerima upah tetap. Meski demikian, subjek yang menerima insentif berbasis kinerja tidak bisa menyelesaikan tugas lebih baik daripada subjek yang menerima upah tetap kecuali pada subjek yang memiliki ketrampilan yang tinggi. Temuan penelitian ini mengisyaratkan bahwa ketrampilan dapat memberikan efek moderasi dalam hubungan insentif dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis berikutnya dalam penelitian ini adalah:

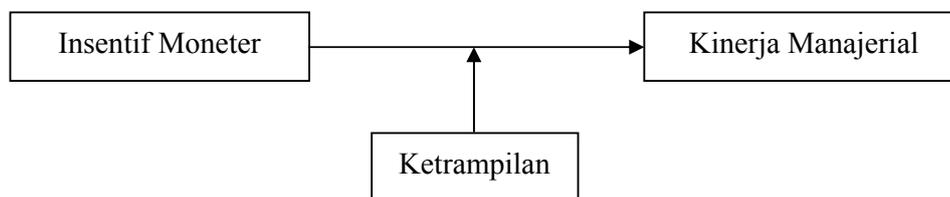
H2: Interaksi antara insentif moneter dengan ketrampilan akan berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

Jika digambarkan, model penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Model Penelitian Pertama



Gambar 2. Model Penelitian Kedua



METODA PENELITIAN

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui arsip perusahaan yang berisi daftar insentif yang

diterima oleh manajer dalam satu bulan, sementara produktivitas manajer dalam melakukan penjualan produk dan indeks

prestasi manajer pada bulan berikutnya. Wawancara dilakukan untuk mengetahui berapa lama waktu yang diperlukan oleh responden untuk meraih jabatannya sebagai manajer. Responden adalah kepala cabang suatu perbankan swasta nasional di suatu wilayah yang dipilih berdasarkan suatu kriteria, yaitu, individu tersebut bekerja di bank tersebut dari awal mula individu tersebut bekerja sampai mendapatkan jabatan manajer. Hal ini dilakukan dalam kaitannya dengan variabel ketrampilan yang menghitung waktu yang diperlukan individu untuk meraih jabatan manajer dari awal bekerjanya individu tersebut pada bank yang sama. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu manajer, bukan organisasi. Dimensi waktu yang diambil adalah *cross sectional*, yaitu data dikumpulkan pada periode satu waktu dari beberapa manajer (pimpinan cabang).

Operasionalisasi Variabel

1. Insentif Moneter, merupakan jumlah rupiah yang diperoleh manajer, selain gaji bulanan, sebagai imbalan dari penjualan produk perbankan yang melebihi target perusahaan.
2. Usaha, diukur dari produktivitas manajer dalam melakukan tugas yang tergolong sulit (Bonner & Sprinkle, 2002). Konteks penelitian ini adalah pada tugas yang dilakukan oleh kepala cabang bank. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa kepala cabang, tugas yang

tergolong sulit adalah tugas untuk meningkatkan CASA (*Current and Saving*) atau meningkatkan saldo giro dan tabungan setiap akhir bulan. Peningkatan CASA merupakan tugas yang sulit karena dana yang ada pada CASA memiliki tingkat likuiditas yang tinggi. CASA dapat senantiasa berubah dalam hitungan detik akibat penarikan yang dilakukan oleh nasabah untuk memenuhi kebutuhannya. Kepala cabang sulit untuk mengendalikan atau untuk memprediksinya. Berbeda dengan produk lain seperti deposito berjangka yang jatuh temponya sudah pasti, saldo CASA yang pada awalnya tinggi bisa tiba-tiba menjadi turun karena penarikan oleh nasabah pada waktu yang tak terduga. Asumsi yang mendasari pengukuran usaha dengan menggunakan tugas yang sulit adalah diperlukan usaha keras untuk dapat menyelesaikan tugas yang sulit, sehingga dalam penelitian ini, semakin tinggi prosentase kenaikan CASA semakin tinggi usaha yang telah dikerahkan oleh kepala cabang tersebut.

3. Ketrampilan, diukur dari waktu yang diperlukan responden untuk mencapai jabatan manajer, yang dinyatakan dalam bulan. Asumsi yang mendasarinya adalah semakin pendek waktu yang diperlukan responden untuk mencapai jabatan manajer, semakin tinggi ketrampilannya karena jabatan manajer hanya dapat diraih

oleh individu yang telah mencapai tingkat tertentu dalam perusahaan melalui suatu penilaian yang sistematis secara berkala setiap 1 semester sekali.

4. Kinerja Manajerial, menunjukkan tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen untuk mencapai target anggaran. Variabel ini diukur dari nilai yang berhasil dicapai oleh pimpinan cabang pada bulan penelitian yang ditunjukkan oleh Indeks Prestasi Kerja (IPK).

Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian ini diuji dengan regresi karena meskipun model penelitian ini meliputi variabel moderasi dan mediasi, namun variabel-variabel dalam penelitian merupakan variabel yang dapat diobservasi dan dinyatakan dalam satu angka mutlak melalui satu ukuran yang objektif sehingga sesuai dengan prinsip *parsimony*, analisis regresi sudah cukup untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Pada pokoknya, uji statistik pada penelitian ini bertujuan untuk membuktikan efek mediasi dari variabel usaha dan efek moderasi dari variabel ketrampilan pada hubungan insentif moneter dengan kinerja individu.

Baron & Kenny (1986) menyatakan bahwa pada efek mediasi dapat diketahui dari analisis regresi atas tiga variabel yang terdiri dari variabel independen, variabel yang diduga sebagai variabel mediasi, dan variabel dependen. Regresi untuk menguji efek mediasi

dilakukan melalui 3 persamaan. Persamaan pertama adalah regresi variabel independen terhadap variabel yang diduga merupakan variabel mediasi. Persamaan kedua adalah regresi variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan persamaan ketiga adalah regresi variabel independen dan variabel yang diduga merupakan variabel mediasi terhadap variabel dependen. Pada konteks penelitian ini (dengan memperhatikan model penelitian pertama), ketiga persamaan ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Usaha}_{t+1} = a_1 + a_2 \text{Insentif}_t + e_1 \dots (1).$$

$$\text{Kinerja}_{t+1} = b_1 + b_2 \text{Insentif}_t + e_2 \dots (2)$$

$$\text{Kinerja}_{t+1} = c_1 + c_2 \text{Insentif}_t + c_3 \text{Usaha}_{t+1} + e_3 \dots (3)$$

Suatu variabel dinyatakan memiliki efek mediasi jika memenuhi tiga kondisi, yaitu (i) variasi variabel independen berpengaruh signifikan pada variabel yang diduga merupakan variabel mediasi atau koefisien a_2 pada persamaan 1 harus signifikan, (ii) variasi pada variabel independen harus signifikan pada variabel dependen atau koefisien b_2 pada persamaan 2 harus signifikan, dan (iii) variasi pada variabel yang diduga merupakan variabel mediasi berpengaruh signifikan pada variabel dependen atau koefisien c_2 pada persamaan 3 harus signifikan. Jika ketiga kondisi ini terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa ada efek mediasi dari variabel yang diuji. Efek mediasi ini ada 2 macam, yaitu mediasi yang sempurna dan parsial. Efek mediasi

akan sempurna jika variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen tanpa keberadaan variabel mediasi. Efek mediasi yang bersifat parsial terjadi jika efek (koefisien) pada regresi variabel independen terhadap variabel dependen pada persamaan (3) lebih kecil dari koefisien persamaan (2) atau c_2 lebih kecil nilainya daripada b_2 (Baron & Kenny, 1986).

Selanjutnya Baron & Kenny (1986) juga menguraikan bahwa suatu variabel moderator diperlukan jika ada ketidakkonsistenan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen pada riset-riset yang telah dilakukan selama ini. Pada konteks hubungan antara insentif moneter dan kinerja individu, bukti empiris atas berbagai riset yang dilakukan menunjukkan jika efek insentif finansial terhadap kinerja bisa bersifat positif, negatif atau bahkan tidak berpengaruh sama sekali (Wright, 1989; Hogarth *et al.*, 1991; Henry & Snizek, 1993; Byram, 1997; Lee *et al.*, 1997). Hal ini mengisyaratkan adanya variabel yang memoderasi hubungan insentif-kinerja. Sesuai dengan penjelasan pada bagian tinjauan literatur, variabel yang diduga sebagai variabel moderasi adalah variabel ketrampilan. Baron & Kenny (1986) menyatakan bahwa suatu variabel memiliki efek moderasi jika variabel tersebut dapat mempengaruhi arah dan atau kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Hipotesis mengenai keberadaan variabel

moderasi terdukung jika koefisien interaksi antara variabel independen dengan variabel dependen signifikan.

Berdasarkan model penelitian 2, regresi untuk menguji H2 (membuktikan efek moderasi dari variabel ketrampilan) akan dilakukan dengan persamaan berikut:

$$\text{Kinerja}_{t+1} = c_1 + c_2 \text{Insentif}_t + c_3 \text{ketrampilan} + c_4 (\text{Insentif}_t \times \text{ketrampilan}) + e_4 \dots (4)$$

Adapun kriteria penerimaan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. H1 akan diterima jika nilai koefisien a_2 , b_2 dan c_2 adalah positif dan signifikan serta nilai koefisien $c_2 < b_2$. Penelitian ini menduga bahwa efek mediasi hanya bersifat parsial karena dari hasil *review* terhadap data insentif serta wawancara dengan beberapa manajer, diketahui jika sebagian besar manajer menerima insentif dengan besaran yang berkisar pada 50% dari nilai gaji kotor yang diterimanya. Besaran insentif yang cukup signifikan mengakibatkan kemungkinan yang kecil jika insentif sebagai variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja ketika variabel usaha dikendalikan, artinya efek mediasi yang sempurna dari variabel usaha sangat kecil kemungkinannya.
2. H1b akan diterima jika nilai koefisien c_4 adalah positif dan signifikan.

Agar hasil uji statistik tidak bias, maka sebelum regresi dilakukan pengujian untuk memenuhi asumsi klasik (Gujarati, 2005). Pengujian ini meliputi uji heteroskedastisitas, normalitas, multikolinieritas, dan autokorelasi.

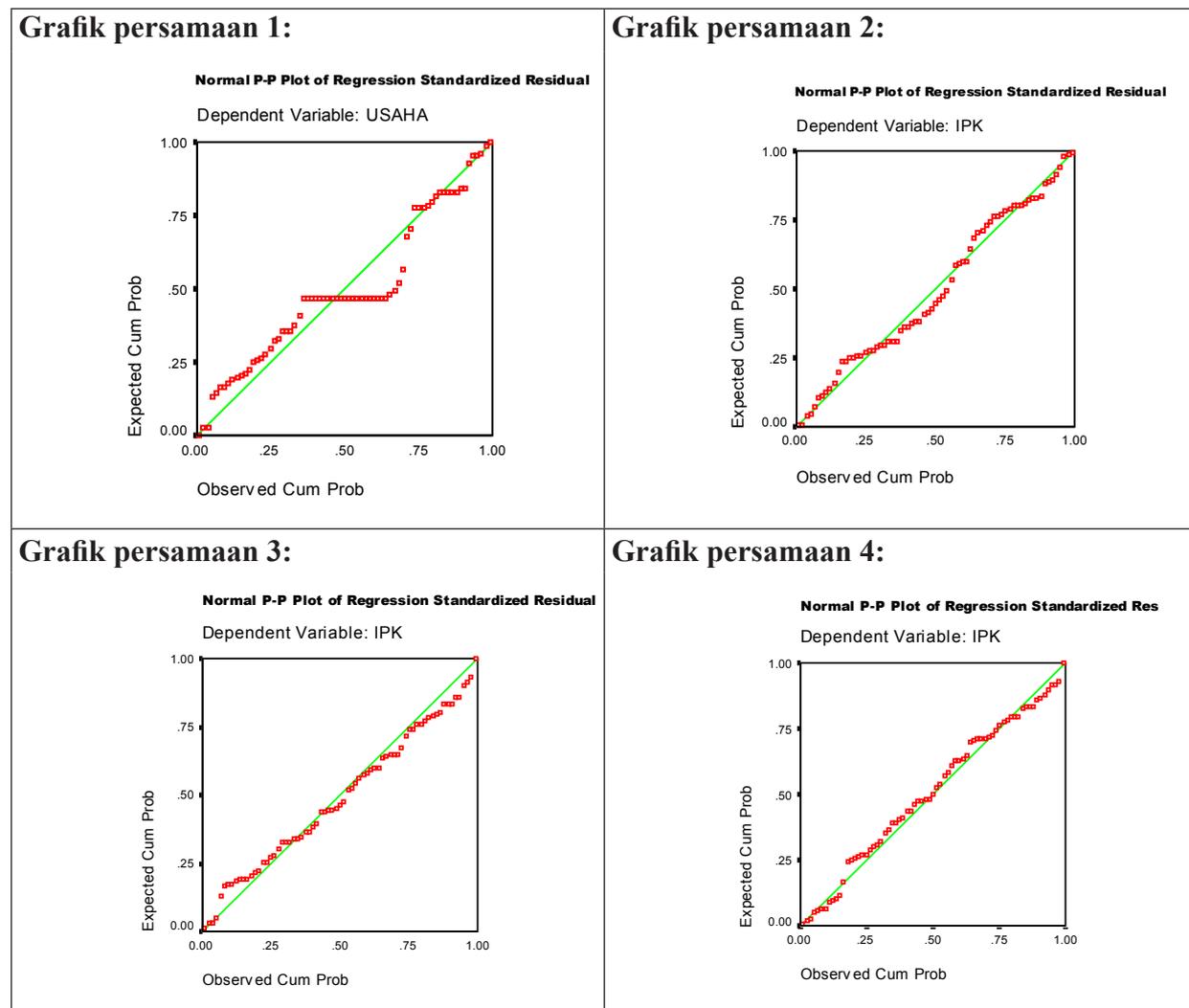
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, pengujian terhadap hipotesis satu dan dua menggunakan model regresi *Ordinary Least Square* (OLS). Berikut ini disajikan hasil pengujian terhadap asumsi klasik regresi dan pengujian hipotesis.

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian Normalitas Data

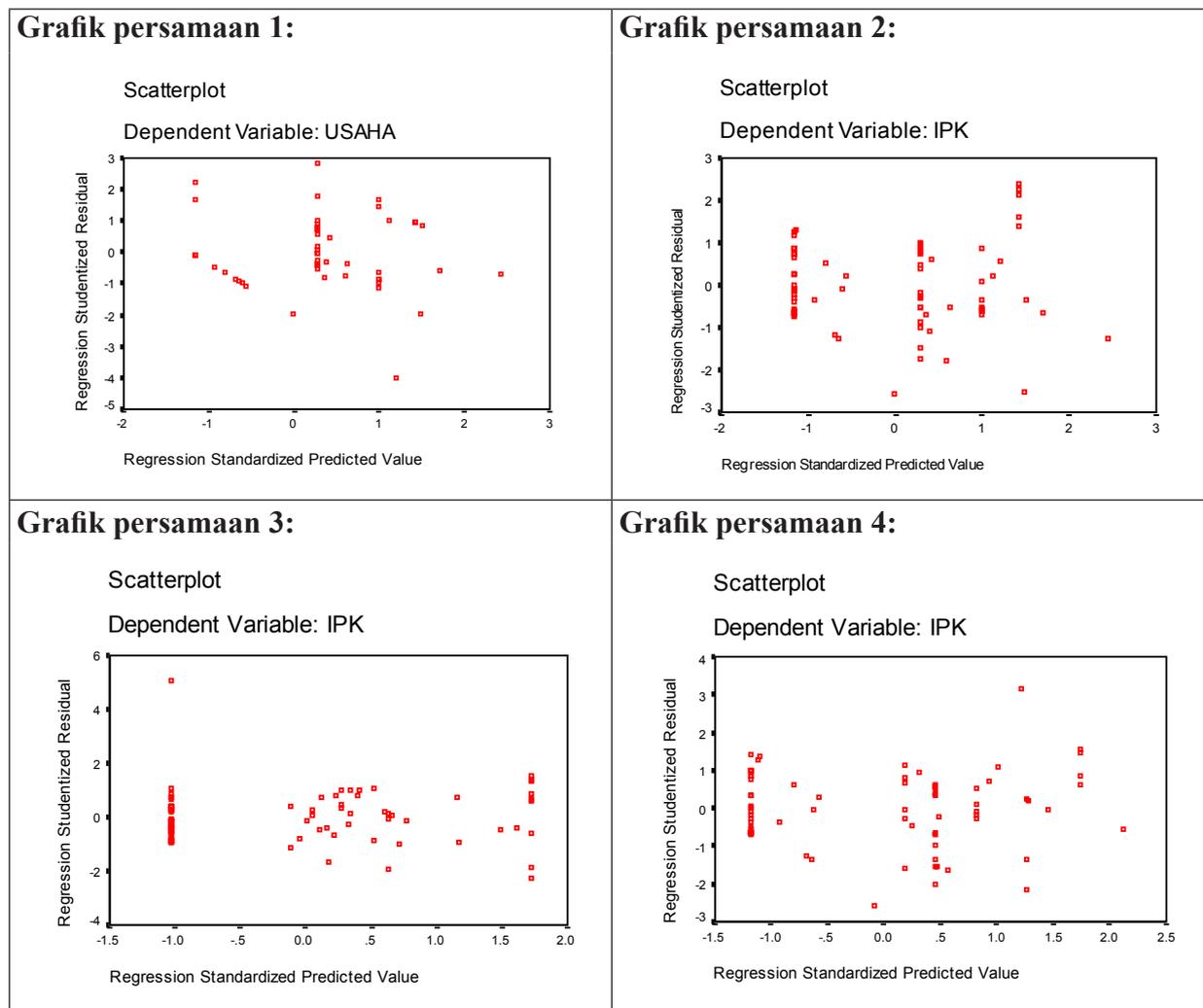
Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, nilai residual data pada model regresi yang dikembangkan dalam penelitian ini berdistribusi normal karena pada grafik terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga model regresi layak dipakai untuk menguji hipotesis (Santoso, 2000). Hal ini dapat dilihat dari grafik berikut ini,



Pengujian Heterokedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik untuk masing masing persamaan regresi. Berdasarkan hasil pengujian, tidak terjadi heterokedastisitas pada data penelitian karena Pada grafik, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola

tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini menandakan tidak terjadinya heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk menguji hipotesis (Santoso, 2000). Hal ini dapat dilihat dari grafik berikut ini,



Pengujian Multikolinieritas

Pengujian asumsi multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance*

Inflative Factor (VIF). Pada umumnya, jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas

dengan variabel bebas lainnya (Santoso, 2000). Tabel 1 merupakan tabel hasil pengujian multikolinearitas.

Tabel 1. Hasil Pengujian Multikolinearitas

No.	Persamaan	VIF	Kesimpulan
1.	Persamaan 1	1,00	Tidak ada multikol
2.	Persamaan 2	1,00	Tidak ada multikol
3.	Persamaan 3	1,00	Tidak ada multikol
4.	Persamaan 4 memiliki 3 nilai VIF	3,041 259,246 243,459	Tidak ada multikol ada multikol ada multikol

Pada persamaan 4, model regresi mengalami masalah multikolinieritas karena pada persamaan tersebut ada interaksi antara 2 variabel, yaitu variabel ketrampilan dan variabel insentif yang merupakan variabel ketiga dalam persamaan tersebut sehingga terjadi multikolinieritas. Kondisi ini merupakan suatu hal yang pasti terjadi dan tidak bisa diatasi, namun untuk meyakinkan validitas hasil penelitian ini, peneliti akan menguji ulang regresi persamaan 4 dengan membagi sampel berdasarkan tingkat

ketrampilannya, tinggi dan rendah.

Pengujian Autokorelasi

Uji gejala autokorelasi dilakukan dengan melihat hasil uji Durbin Watson pada hasil analisis regresi. Menurut Gujarati (hal. 469, 2004), jika nilai uji Durbin Watson berkisar pada angka 2, maka dapat diasumsikan bahwa tidak ada autokorelasi pada model regresi. Hasil uji Durbin Watson pada 4 persamaan regresi pada penelitian ini adalah seperti pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Multikolinearitas

No.	Persamaan	Nilai Durbin Watson	Kesimpulan
1.	Persamaan 1	2,064	Tidak ada autokorelasi
2.	Persamaan 2	2,338	Tidak ada autokorelasi
3.	Persamaan 3	2,278	Tidak ada autokorelasi
4.	Persamaan 4	2,305	Tidak ada autokorelasi

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2 dapat disimpulkan jika model regresi penelitian ini tidak mengalami autokorelasi.

Hasil Pengujian Hipotesis Satu

Hipotesis satu bertujuan untuk membuktikan keberadaan efek mediasi dari

variabel usaha pada pengaruh insentif terhadap kinerja. Pengujian ini dilakukan dengan

melakukan tiga persamaan regresi yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Hipotesis 1

No	Persamaan	Koefisien	t	Sig.	R ²	Adj. R ²	F
1.	Persamaan 1	a ₂ = 0,854	13,624	0,000	0,729	0,725	185,602
2.	Persamaan 2	b ₂ = 0,927	20,574	0,000	0,860	0,858	423,286
3.	Persamaan 3	c ₂ = 0,894	16,546	0,000	0,799	0,796	273,759
		c ₃ = 0,114	3,868	0,000			

Berdasarkan hasil pada tabel 3 dapat disimpulkan jika variabel usaha memiliki efek mediasi karena nilai koefisien a₂, b₂ dan c₂ adalah positif dan signifikan serta nilai koefisien c₂ < b₂. Efek mediasi variabel usaha bersifat parsial, tidak bersifat sempurna, sehingga hipotesis pertama penelitian ini diterima. Ketidakefektifan efek mediasi pada penelitian ini kemungkinan besar disebabkan oleh besaran insentif yang cukup signifikan untuk mempengaruhi kinerja manajer secara langsung, yaitu mencapai 50% dari gaji kotor yang diterima manajer.

Hasil Pengujian Hipotesis Dua

Pada pengujian ini, ada empat variabel yang terdapat pada model regresi,

yaitu variabel insentif, ketrampilan, interaksi antara insentif dan ketrampilan, serta variabel kinerja. Seluruh variabel merupakan variabel yang bersifat kontinu, kecuali variabel ketrampilan yang merupakan variabel dummy. Ketrampilan dibagi menjadi tinggi dan rendah berdasarkan rata-rata waktu dan median yang diperlukan oleh sampel untuk meraih posisi manajer, yaitu lima tahun. Sampel yang meraih posisi manajer kurang dari lima tahun dikelompokkan sebagai manajer dengan ketrampilan tinggi dan akan diberi kode 1 dan sampel diberi kode 0 jika sebaliknya. Hasil uji regresi untuk membuktikan hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut,

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Hipotesis 2

Model	Koefisien		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 Konstanta	-7.69	1.00	-7.67	0.00
INSENTIF	0.80	0.07	11.37	0.00
KETRAMPILAN	-2.61	1.26	-2.07	0.04
INTERAKSI	0.20	0.09	2.24	0.03
R ² = 0,879				
Adj. R ² = 0,874				
F = 162,493				

Pada tabel 4 dapat dilihat jika nilai koefisien interaksi adalah positif ($=1,49$) dan signifikan pada tingkat signifikansi 0,03, sehingga dapat disimpulkan jika hipotesis 2 diterima, yaitu ketrampilan akan memoderasi pengaruh insentif terhadap kinerja. Meski demikian, model tersebut mengalami masalah multikolinearitas. Walaupun hal tersebut wajar karena model regresi tersebut

merupakan model interaksi, namun untuk menjamin validitas kesimpulan uji statistik, maka dilakukan pengujian tambahan dalam menguji hipotesis kedua, yaitu dengan regresi yang membagi sampel menjadi dua bagian berdasarkan tinggi-rendahnya ketrampilan.

Hasil uji regresi dengan membagi sampel adalah seperti pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi *Split Sample*

No	Persamaan	Koefisien	T	SE	n	Sig.	Adj. R ²	F
1.	Ketrampilan tinggi	$a_2 = 0,883$	9,941	0,081	30	0,000	0,771	98,828
2.	Ketrampilan rendah	$b_2 = 0,955$	20,126	0,050	41	0,000	0,910	405,055

Berdasarkan hasil uji pada tabel 5, terlihat bahwa besaran koefisien pada kedua persamaan tersebut adalah berbeda, bernilai positif dan signifikan, artinya insentif berpengaruh positif pada kinerja manajer baik pada manajer yang berketrampilan tinggi maupun rendah. Uji lebih lanjut dilakukan untuk mengetahui signifikansi perbedaan koefisien regresi tersebut. Jika hasil uji lanjutan menunjukkan bahwa perbedaan koefisien pada 2 regresi tersebut signifikan, maka dapat disimpulkan jika variabel ketrampilan memiliki efek moderasi dalam hubungan insentif dan kinerja manajer. Formula untuk pengujian ini adalah sebagai berikut:

Keterangan:

$\beta_{ins, R}$ = koefisien variabel insentif

pada regresi dengan sampel berketrampilan rendah ($=a_2$).

$\beta_{ins, T}$ = koefisien variabel insentif pada regresi dengan sampel berketrampilan tinggi ($=b_2$).

$SE_{ins, R}^2$ = *standart error* pada regresi dengan sampel berketrampilan rendah.

$SE_{ins, T}^2$ = *standart error* pada regresi dengan sampel berketrampilan tinggi.

n_R = jumlah sampel yang memiliki ketrampilan rendah.

n_T = jumlah sampel yang memiliki ketrampilan tinggi.

Perhitungan dengan formula diatas menghasilkan nilai t sebesar 934.8208, sehingga dapat disimpulkan bahwa perbedaan koefisien pada kedua regresi tersebut memang signifikan. Hasil pengujian ini

memperkuat hasil pengujian sebelumnya yang menggunakan model interaksi, yaitu variabel ketrampilan memoderasi efek insentif terhadap kinerja manajerial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara umum hasil penelitian ini menunjukkan adanya sejumlah variabel yang mengintervensi pengaruh insentif terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal pengukuran variabel ketrampilan, yaitu hanya menggunakan jangka waktu yang diperlukan seseorang untuk meraih jabatan manajer. Meski demikian, penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris bahwa variabel usaha akan memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja sedangkan variabel ketrampilan akan memoderasi pengaruh insentif terhadap kinerja, dengan menggunakan sampel manajer bank swasta nasional pada satu wilayah di Indonesia. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan menggunakan manajer pada industri lain (diluar perbankan) guna meningkatkan validitas eksternal dari hasil penelitian ini, mengembangkan pengukuran untuk mengukur variabel ketrampilan dengan lebih akurat, atau dengan melakukan identifikasi variabel lain yang diduga berpengaruh pada hubungan insentif dan kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa ada sejumlah variabel yang diperlukan untuk meningkatkan efek dari insentif yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akerlof, G.A., 1984, Gift Exchange and efficiency-wage theory: Four views, *The American Economic Review*, 74: 79-83
- Arkes, H.R., 1991, Cost and benefits of judgment errors: Implication for debiasing, *Psychological Bulletin*, 110: 486-498.
- Atkinson, A.A., Banker, R., Kaplan, R.S., & Young, S.M., 2001, *Management Accounting* (3rd ed.), Upper Sadle River, NJ; Prentice Hall.
- Awasthi, V., dan Pratt, J., 1990, The Effects of financial incentives on effort and decision performance: The role of cognitive characteristics, *The Accounting Review*, 65: 797-811
- Azfar, O., & Danninger, S., 2001, Profit-sharing, employment, stability, and wage growth, *Industrial and Labor Relations Review* 54(3): 619-637.
- Baiman, S., 1990, Agency research in managerial accounting: A second look, *Accounting, Organization and Society*, 15(4), 341-371
- Banker, R.D., Lee. S.Y., & Potter, G., 1996, A field study of the impact of performance-based incentive plan, *Journal of Accounting and Economics*, 21: 195- 226.
- _____, Lee. S.Y., Potter, G., & Srinivasan, D , 2001, An Empirical analysis of continuing improvement following the implementation of a performance-based incentive plan, *Journal of Accounting and Economics*, 30: 315-350.
- Barkema, H. G., & Gomez-Mejia, L. R., 1998, Managerial compensation and

- firm performance: A general research framework, *Academy of Management Journal* 41(2): 135-145.
- Baron, R.M., & David A. Kenny, 1986, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,6: 1173-1182
- Bettman, J. R., Johnson, E. J., & Payne, J. W., 1990, A componential analysis of cognitive effort in choice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45: 111–139.
- Bloomfield, R., Libby, R., & Nelson, M. W., 1999, Confidence and the welfare of less-informed investors, *Accounting, Organizations and Society*, 24: 623–647.
- Bonem, M., & Crossman, E. K., 1988, Elucidating the effects of reinforcement magnitude, *Psychological Bulletin*, 104: 348–362.
- Bonner, S. E., & Lewis, B. L., 1990, Determinants of auditor expertise, *Journal of Accounting Research*, 28 (Suppl.): 1–20.
- _____, & Sprinkle, G. B., 2002, The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research, *Accounting Organization, and Society* 27: 303-345
- _____, R.Hastie. G.B. Sprinkle, S.M. Young, 2000, A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory task: implications for management accounting, *Journal of Management Accounting Research* 12: 19-64
- _____, 1999, Judgment and decision-making research in accounting, *Accounting Horizons*, 13, 385–398.
- Furnham, A., & Argyle, M., 1998, *The psychology of money*, New York, NY: Routledge.
- Gujarati Damodar N. 2004. *Basic Econometrics*. Edisi ke-4. New York: Mc Graw Hill.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 38 : 275–291.
- Hannan, R.L., 2005, The Combined effects of wages and firm profit on employee effort, *The Accounting Review*, 80: 167-188.
- Harrison, P. D., Chow, C. W., Wu, A., & Harrell, A. M., 1999, A cross-cultural investigation of managers' project evaluation decisions, *Behavioral Research in Accounting*, 11: 143–160.
- Hunton, J. E., Wier, B., & Stone, D. N, 2000, Succeeding in managerial accounting, Part 2: a structural equations analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 25: 751–762.
- Indjejikian, R. J., 1999, Performance evaluation and compensation research: an agency perspective, *Accounting Horizons*, 13: 147–157.
- Kandel, E. & Lazear, E.P., 1992, Peer pressure and partnership, *Journal of Political Economy*, 100(4): 801-817
- Lambert, R.A., 2001, Contracting theory and accounting, *Journal of Accounting and Economics* 32 (2001): 3–87

- Libby, R. & M.G. Lipe, 1992, Incentives effects and the cognitive processes involved in accounting judgments, *Journal of Accounting Research* 30: 249-273.
- Murphy, K.J., 1999. Executive compensation. In: Ashenfelter, O., Card, D. (Eds.), *Handbook of Labor Economics*, Vol. 1. North-Holland, Amsterdam, 2485–2563.
- Ou, Wei-Ming & Hong-Da, W, 2007, Controllability as a moderator of the effect of salaries on performance: An empirical study, *International Journal of Management*, 24: 657-666.
- Perry, J.L., Trent, A.E., S.Y. Jun, 2009, Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence, *Public Administration Review*, 39-52.
- Pfeffer, J., 1998, Six dangerous myths about pay, *Harvard Business Review* 76: 109-119
- Prendergast, C, 1999, The provision of incentives in firms, *Journal of Economic Literature*, 37: 7–63.
- Pritchard, R. D., & Curtis, M. I., 1973, The influence of goal setting and financial incentives on task performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10: 175–183.
- _____, & DeLeo, P. J., 1973, Experimental test of the valence–instrumentality relationship in job performance, *Journal of Applied Psychology*, 57: 264–270.
- Riedel, J. A., Nebeker, D. M., & Cooper, B. L., 1988, The influence of financial incentives on goal choice, goal commitment, and task performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42: 155–180.
- Rudin, J. P., & Lee, J., 2002, A truer measure of risk in executive cash compensation, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 7(4): 69-77.
- Santoso, S, 2000, *Buku latihan SPSS Statistik Parametrik*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sprinkle, G.B. & Williamson, M.G., 2007, Experimental research in managerial accounting, dalam C. Chapman, A. Hoopwood, dan M. Shields (Eds), *Handbook in Management Accounting Research*, Vol. 1, Oxford; Elsevier
- Tomporowski, P. D., Simpson, R. G., & Hager, L., 1993, Method of recruiting subjects and performance on cognitive tests, *American Journal of Psychology*, 106: 499–521.
- Vroom, V., 1964, *Work and motivation*, New York, NY: John Wiley
- Yilmaz, M. R., & Chatterjee, S., 2003, Salaries, performance, and owners' goal in Major League Baseball: A view through data, *Journal of Managerial Issues* 15 (2): 243-255.
- Young, S. M., 1985, Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack, *Journal of Accounting Research*, 23: 829–842.
- Zelizer, V. ,1994, *The social meaning of money*, New York, NY: Basic Books.