

Pengaruh *Budget-Based Incentive Contracts*, Target Kinerja dan Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Individu (Studi Eksperimen Berbasis *WEB*)

Jenis Sesi Paper: Full paper

Anisa Kartini
Universitas Jenderal Soedirman
anisakartini@gmail.com

Eliada Herwiyanti
Universitas Jenderal Soedirman
elly_idc@yahoo.com

Mafudi
Universitas Jenderal Soedirman
www.mafudi1957@yahoo.com

Abstract: *This study aims to determine the effect of different types of budget-based incentive contracts, performance targets and complexity of tasks to individual performance. This research was conducted using experimental design with a 2x2x2 models between subject and if the previous researchers using paper, the advantages of this research became a pioneer in the use of websites for experimentation. Budget-based incentive contracts manipulated into budget-linear contract and budget-fixed contract. Target performance was manipulated into a target of 75% and 100% target. The complexity of the task was manipulated into less complex tasks and complex task.*

The results of this study indicate that different types of budget-based incentive contracts and performance targets have no significant effect on the performance of individuals. But, on the other hand the complexity of the task has significant effect on the performance of individuals.

The results of this study can be added to the literature in the field of management accounting knowledge with behavioral approach that uses experimental design and can be useful for decision makers in the company. It is suggested for future research to use a website other than typeform.com.

Keywords: *budget-based incentive contracts, performance target, complexity task, individual performance*

1. Pendahuluan

Salah satu *stakeholder* di perusahaan adalah karyawan, sehingga perusahaan dituntut untuk memperhatikan aset sumber daya manusia (SDM). SDM harus diperhatikan karena merupakan elemen penting dalam perusahaan, dimana ketika SDM itu semakin baik maka dipastikan kinerja perusahaan juga semakin baik. SDM memiliki fungsi sebagai penggerak kegiatan perusahaan. Semakin baik kualitas SDM, baik dari segi kemampuan atau kinerja maka perusahaan juga akan semakin optimal. Dengan kata lain, kinerja individu dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Arniati (2012) menyatakan bahwa kinerja perusahaan diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja karyawan. Konsep ini menjadi pedoman bagi sebagian besar perusahaan untuk berlomba-lomba menentukan metode yang paling efektif dalam menilai kinerja karyawannya dan memberikan kompensasi terhadap hasil penilaian kinerja tersebut. Maka tidak heran, jika pemberian kompensasi menjadi salah satu hal yang ditunggu-tunggu oleh karyawan.

Pemberian kompensasi kepada karyawan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugasnya sebagai karyawan. Anthony dan Govindarajan (2003) secara teoritis menyatakan bahwa karyawan akan bekerja lebih optimal bila ia mendapatkan imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Insentif moneter merupakan motivator ekstrinsik yang pembayarannya dikaitkan dengan kinerja (Budiarti, 2013). Atkinson *et al.* (2001), Horngren *et al.* (2000), dan Zimmerman (2000) dalam Bonner dan Sprinkle (2002) menyarankan penggunaan insentif moneter sebagai suatu metode untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja individu yang menggunakan dan dipengaruhi oleh informasi akuntansi.

Jenis insentif yang sudah pernah diteliti dalam studi akuntansi yaitu *fixed-pay*, *piece-rates*, *flat-rate*, dan *budget-based*. Hasil penelitian Fatseas dan Hirst (1992), Fisher *et al.* (2003), dan Guymon (2006) menunjukkan bahwa *budget-based incentive contracts* memiliki peran yang penting untuk meningkatkan kinerja dibandingkan dengan skema insentif yang lain seperti *fixed-pay*, *piece-rate* dan *flat-rate*. Hasil penelitian Fisher *et al.* (2003) dan Hannan (2005) menunjukkan bahwa peningkatan imbalan dapat meningkatkan kinerja. Namun, hasil penelitian Bonem dan Crosman (1988) serta Rieder *et al.* (1988) dalam Budiarti (2013) menunjukkan tidak adanya efek dari insentif moneter

terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian dari Ariely *et al.* (2005) menghasilkan bukti yang menunjukkan efek negatif dari insentif moneter terhadap kinerja.

Dalam penelitian Fisher *et al.* (2003) skema *budget-based incentive* merupakan kompensasi yang dikaitkan dengan pencapaian *budget level/target* kinerja. Hal ini dikarenakan target kinerja seringkali digunakan sebagai alat ukur dalam mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga dapat pula digunakan untuk memotivasi kinerja dari karyawan (Merchant, 1998; Shields, 2001 dalam Oktavia dkk., 2014). Hasil penelitian Oktavia dkk. (2014) menunjukkan bahwa rata-rata kinerja individu yang ditetapkan target kerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata kinerja individu yang tidak ditetapkan target kerjanya. Individu menjadi termotivasi akan insentif yang diberikan kepadanya dari penetapan target kinerja yang harus dicapai.

Menurut Bonner dan Sprinkle (2002) terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor lain selain insentif dan target kinerja, yaitu kompleksitas tugas dan *skill*. Bailey dan Fessler (2011) menemukan bahwa kompensasi insentif efektif meningkatkan kinerja secara keseluruhan untuk tugas kurang kompleks, tugas kurang menarik, tapi kurang efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan untuk tugas yang kompleks dan atau menarik. Namun ketika kompleksitas tugas meningkat, kebutuhan akan pengetahuan dan *skill* yang lebih baik juga meningkat, sehingga menyebabkan kinerja individu menjadi kurang sensitif terhadap kinerja (Bonner *et al.*, 2000; Bailey dan Fessler, 2011). Maka dari itu, kinerja individu tidak mungkin meningkat meskipun telah dimotivasi oleh pemberian insentif moneter, karena individu tidak dibekali oleh pengetahuan dan *skill* yang baik ketika terjadi peningkatan kompleksitas dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Rustiarini (2013) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas tidak berpengaruh pada kinerja serta dalam penelitian Parjanti dkk. (2014) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terdapat perbedaan hasil penelitian yang perlu diteliti kembali.

Perbedaan dalam penelitian ini ialah mengembangkan penelitian Fisher *et al.* (2003) dengan menambahkan variabel kompleksitas tugas yang merupakan faktor *environmental* yang dapat memengaruhi kinerja menurut Bonner dan Sprinkle (2002). Penelitian ini hampir sejenis dengan penelitian Oktavia dkk. (2014), tetapi dalam penelitian ini menggantikan variabel insentif moneter

dengan variabel *budget-based incentive contracts* yang merupakan kompensasi yang dikaitkan dengan pencapaian *budget level*/target kinerja. Variabel target kinerja yang digunakan dalam penelitian ini ialah *budget level*/target kinerja yang dikemukakan oleh Fisher *et al.* (2003) yang target kinerjanya berkaitan dengan *budget-based incentive contracts*.

Dari uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kembali dengan memodifikasi instrumen melalui penggunaan komputer dan internet untuk riset eksperimen serta memperluas partisipan dengan menggunakan mahasiswa kelas karyawan dan kelas non-karyawan. Oleh karena itu, dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Budget-Based Incentive Contracts*, Target Kinerja, dan Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Individu (Studi Eksperimen Berbasis *WEB*)”.

Pertanyaan riset dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perbedaan jenis *budget-based incentive contracts* akan berpengaruh terhadap kinerja individu?
2. Apakah perbedaan jenis target kinerja akan berpengaruh terhadap kinerja individu?
3. Apakah perbedaan jenis kompleksitas tugas akan berpengaruh terhadap kinerja individu?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perbedaan jenis *budget-based incentive contracts*, target kinerja, dan kompleksitas tugas terhadap kinerja individu. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh utama terhadap kinerja individu. Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur di bidang ilmu pengetahuan akuntansi manajemen dengan pendekatan berperilaku yang menggunakan desain eksperimen dan dapat bermanfaat bagi para pengambil keputusan di perusahaan.

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Teori Penetapan Tujuan (*goal-setting theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) adalah suatu teori yang mengatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Riset terhadap teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) pada kenyataannya mengungkapkan efek yang mencengangkan atas ketegasan tujuan, tantangan, dan umpan balik pada kinerja. Pada akhir tahun 1960-an, Edwin Locke mengusulkan bahwa niat untuk bekerja mengarah pada tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja. Yaitu, tujuan akan

memberitahukan kepada para pekerja apa yang harus dilakukan dan seberapa banyak usaha yang diperlukan. Bukti yang kuat menyarankan bahwa tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja; merupakan tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada melakukan tujuan yang mudah; dan bahwa umpan balik akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi daripada tidak terdapat umpan balik (Robbins dan Judge, 2015).

Tujuan yang spesifik menghasilkan level keluaran (*output*) yang lebih tinggi daripada tujuan yang digeneralisasikan “lakukan yang terbaik”. Jika faktor-faktor seperti penerimaan tujuan dilakukan secara konstan, tujuan yang lebih sulit, akan semakin tinggi level kinerjanya. Tentu saja, hal ini logis untuk mengasumsikan bahwa tujuan yang lebih mudah lebih cenderung dapat diterima. Tetapi ketika suatu tugas yang sukar diterima, kita akan mengharapkan pekerja mengerahkan usaha yang lebih keras untuk berupaya mencapainya (Robbins dan Judge, 2015).

Teori Harapan (*expectancy theory*)

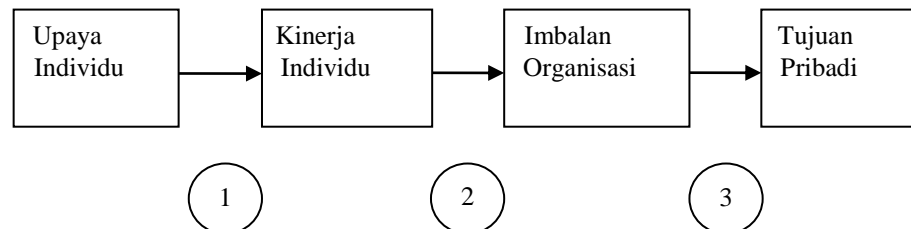
Salah satu penjelasan motivasi yang paling banyak diterima secara luas adalah teori harapan (*expectancy theory*) yang dicetuskan oleh Victor Vroom. Meskipun memperoleh banyak kritikan, banyak bukti yang mendukung teori ini (Robbins dan Judge, 2015).

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Dalam hal yang lebih praktis, para pekerja akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik; yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji dan atau imbalan secara intrinsik; dan bahwa imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja. Teori ini, oleh karenanya, memusatkan perhatian pada tiga hubungan (lihat pada Gambar 1):

1. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.
2. Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

Gambar 1. Konsep Teori Harapan



- (1) Hubungan upaya-kinerja
- (2) Hubungan kinerja-imbalan
- (3) Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2014).

Budget-Based Incentive Contracts

Budget-based incentive contracts merupakan salah satu bentuk dari skema kompensasi insentif individu yang didasarkan atas pencapaian target kinerja yang telah ditentukan. *Budget-based incentive contracts* terdiri dari dua jenis yaitu *budget-linear contract* dan *budget-fixed contract*. Skema insentif *budget-linear contract* adalah tidak ada kompensasi yang dibayarkan jika kinerja di bawah *budget level*/target kinerja, dan *fixed bonus* dibayarkan jika kinerja target tercapai, serta untuk kinerja yang berada di atas *budget level*/target kinerja dibayar per unitnya dengan skema *piece-rate*. Di sisi lain, skema insentif *budget-fixed contract* yakni tidak ada kompensasi yang dibayarkan jika kinerja di bawah *budget level*/target kinerja, dan *fixed bonus* dibayarkan jika target tercapai, tidak ada tambahan pembayaran untuk kinerja di atas *budget*

level/target kinerja. *Budget-fixed contract* dapat juga disebut dengan skema insentif *flat-rates* (Fisher *et al.*, 2003).

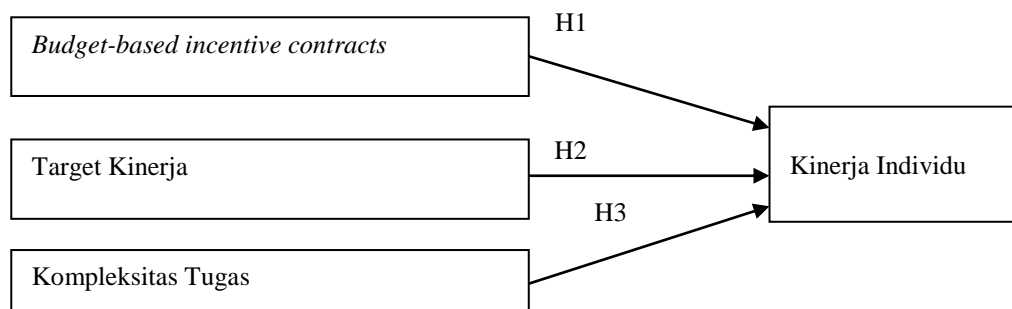
Target Kinerja

Target merupakan suatu ukuran tentang sesuatu yang ingin kita capai dalam suatu kurun waktu tertentu. Fungsi menetapkan target adalah untuk memotivasi kita mencapai apa yang telah kita tetapkan dan untuk menjaga agar kita bekerja secara efisien (Praptapa, 2009).

Kompleksitas Tugas

Kompleksitas tugas diartikan sebagai persepsi individu atas suatu tugas yang disebabkan terbatasnya kapabilitas dan daya ingat, serta kemampuan untuk mengintegrasikan masalah (Jamilah dkk., 2007). Bawahan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu dengan yang lainnya. Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri (Wood, 1986).

Gambar 2. Model Penelitian



2.1. Budget-Based Incentive Contracts terhadap Kinerja

Konsep teori harapan memberikan kekuatan untuk penilaian kinerja yang baik; yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji; dan bahwa imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja karena imbalan tersebut memiliki ketertarikan (Robbins dan Judge, 2015). Dengan kata lain, adanya peningkatan upaya individu dalam meningkatkan kinerja individu, maka akan mengarahkan peningkatan pemberian insentif moneter. Peningkatan pemberian insentif moneter memberi dampak akan peningkatan pendapatan yang akan individu terima sebelumnya.

Dalam pemberian insentif pada skema *budget-linear contract* yaitu adanya pembayaran *piece-rate* jika hasil kerja melebihi target. Sehingga karyawan tidak hanya mendapatkan gaji tetap mereka tetapi akan mendapat bonus tambahan jika hasil kerja melebihi target. Namun dalam skema *budget-fixed contract*, tidak adanya kompensasi tambahan apabila hasil kerja melebihi target. Dengan demikian, karyawan hanya mendapatkan gaji tetap walaupun hasil kinerja melebihi target. Munculnya teori harapan menunjukkan bahwa adanya penambahan pendapatan jika individu meningkatkan kinerja sehingga *budget-linear contract* dapat diterapkan.

Hasil penelitian Fatseas dan Hirst (1992) menunjukkan bahwa kinerja individu yang menerima skema *budget based* lebih tinggi dibandingkan dengan skema *flat-rate* dan *piece-rate*. Namun pemberian insentif dengan skema *budget based* dalam penelitian Fatseas dan Hirst (1992) hanya diperhitungkan adanya bonus tambahan jika individu dapat melebihi target, sesuai dengan *budget-linear contract*. Penelitian Fisher *et al.* (2003) pada kinerja grup menunjukkan bahwa kinerja tertinggi dihasilkan oleh skema *budget-linear contract*, diikuti oleh *budget-fixed contract*, dan skema *piece-rate*. Namun dalam penelitian Bonner *et al.* (2000) menunjukkan perbedaan skema insentif pada tiap-tiap pekerjaan menghasilkan kinerja yang berbeda-beda. Dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hasil kinerja individu akan berbeda jika menggunakan skema *budget-linear contract* dan *budget-fixed contract*. Berdasarkan penjabaran di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1. *Perbedaan jenis budget-based incentive contracts berpengaruh terhadap kinerja individu.*

2.2. Target Kinerja terhadap Kinerja

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) adalah suatu teori yang mengatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2015). Setiap pencapaian hasil kinerja karyawan biasanya didasarkan atas target kinerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. Banyaknya target yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan termotivasi untuk mencapai target tersebut dan biasanya diiringi dengan bonus. Praptapa (2009) menyatakan bahwa target harus menantang, tetapi juga pada takaran yang mungkin untuk dicapai. Peningkatan target kinerja selama dapat dicapai merupakan sebuah tantangan, hal ini akan mendorong peningkatan kinerja individu.

Dalam berbagai penelitian terdahulu yang terdapat di penelitian Fisher *et al.* (2003) dan Oktavia dkk. (2014) menunjukkan bahwa kinerja grup/ individu akan meningkat pada saat adanya peningkatan target kinerja dibandingkan kinerja yang tidak ditetapkan target kinerjanya. Sedangkan Bonner dan Sprinkle (2002) dan Fatseas dan Hirst (1992) mengungkapkan bahwa kinerja individu akan semakin meningkat ketika pencapaian target kinerja dapat dicapai oleh individu. Hasil penelitian Locke dan Latham (1990) menyatakan bahwa dengan adanya target yang spesifik menyebabkan efektivitas dari insentif moneter terhadap kinerja individu menjadi lebih besar daripada ketika tidak ada target kinerja yang ditetapkan. Dari berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya kecenderungan kenaikan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2. *Perbedaan jenis target kinerja berpengaruh terhadap kinerja individu.*

2.3. Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja

Dalam teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) terdapat faktor-faktor lain selain umpan balik dalam memengaruhi hubungan tujuan-kinerja yaitu salah satunya adalah karakteristik tugas. Tujuan mereka sendiri akan memengaruhi kinerja dengan lebih kuat ketika tugasnya sederhana dan bukan kompleks, dapat dipelajari dengan baik dan bukannya sulit, kemandirian dan bukannya saling tergantung, dan berada di ujung dari tujuan yang dapat dicapai.

Menurut Bonner dan Sprinkle (2002), kompleksitas tugas merupakan variabel kunci dalam menentukan kinerja individu, dan dapat memengaruhi efektivitas dari pemberian insentif moneter. Bailey dan Fessler (2011) menemukan bahwa kompensasi insentif efektif meningkatkan kinerja secara keseluruhan untuk tugas kurang kompleks, tugas kurang menarik, tapi kurang efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan untuk tugas yang kompleks dan atau menarik. Namun ketika kompleksitas tugas meningkat, kebutuhan akan pengetahuan dan *skill* yang lebih baik juga meningkat, sehingga menyebabkan kinerja individu menjadi kurang sensitif terhadap kinerja (Bonner *et al.*, 2000; Bailey dan Fessler, 2011). Penelitian Bonner *et al.* (2000) dan Bailey dan Fessler (2011) sejalan dengan penelitian Oktavia dkk. (2014) menunjukkan bahwa peningkatan kompleksitas tugas secara signifikan memengaruhi kinerja. Apabila kompleksitas tugas dikaitkan dengan skema insentif, maka efektivitas dari skema insentif

moneter dalam memotivasi kinerja individu menjadi semakin tidak efektif. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3. *Perbedaan jenis kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja individu.*

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode eksperimen. Lokasi penelitian ini berada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. *Budget-based incentive contracts*, target kinerja, dan kompleksitas tugas berperan sebagai variabel independen sedangkan kinerja individu berperan sebagai variabel dependen. Subyek dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Untuk mendapatkan data primer, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik eksperimen. Peneliti mendapatkan sumber data dari pengamatan langsung melalui eksperimen yang dilakukan (Hartono, 2013). Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari Oktavia dkk. (2014) yang terinspirasi dari instrumen penelitian milik Libby (2001).

Tabel 1. Desain Eksperimen (2x2x2)

				<i>Budget-Based Incentive Contracts</i>	
				<i>Linear</i> (1)	<i>Fixed</i> (2)
Kompleksitas Tugas	<i>Less Complex Task</i> (1)	Target Kinerja	75% (1)	SEL 1 (1, 1, 1)	SEL 2 (2, 1, 1)
			100% (2)	SEL 3 (1, 2, 1)	SEL 4 (2, 2, 1)
	<i>Complex Task</i> (2)	Target Kinerja	75% (1)	SEL 5 (1, 1, 2)	SEL 6 (2, 1, 2)
			100% (2)	SEL 7 (1, 2, 2)	SEL 8 (2, 2, 2)

Prosedur eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, sebagai berikut:

- a. Tahap *Pretest*
- b. Tahap Pelaksanaan Eksperimen
- c. Tahap *Debriefing*

3.1. Pengukuran dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel dependen yaitu kinerja individu. Tinggi rendahnya kinerja individu diukur melalui seberapa banyak responden menyelesaikan tugas yang diberikan dengan benar.

a. Budget-Based Incentive Contracts (X1)

Variabel independen yang dimanipulasi (*treatment*) dalam eksperimen ini adalah skema insentif moneter berdasarkan metode *budget-based incentive contracts*. Skema insentif yang digunakan adalah *budget-linear contract* dan *budget-fixed contract* (Fisher *et al.*, 2003).

- 1) *Budget-linear contract*: Pada skema ini tidak ada kompensasi yang dibayarkan jika kinerja di bawah *budget level*/target kinerja, dan *fixed bonus* dibayarkan jika kinerja target tercapai, serta untuk kinerja yang berada di atas *budget level*/target kinerja dibayar per unitnya dengan skema *piece rate*. *Budget-linear contract* dapat digunakan jika individu telah mengerjakan soal dengan benar dan melebihi target.
- 2) *Budget-fixed contract*: Pada skema ini tidak ada kompensasi yang dibayarkan jika kinerja individu di bawah *budget level*/target kinerja yang ditetapkan dan *fixed bonus* dibayarkan jika target tercapai, tidak ada tambahan pembayaran untuk kinerja di atas *budget target*. *Budget-fixed contract* dapat juga disebut dengan skema insentif *flat rates*.

b. Target Kinerja (X2)

Soal eksperimen terdiri dari 20 soal. Untuk target kinerja 75% diwajibkan menyelesaikan minimal 15 soal sedangkan untuk target kinerja 100% diwajibkan menyelesaikan minimal 20 soal.

c. Kompleksitas Tugas (X3)

Kompleksitas tugas pada penelitian ini dimanipulasi dengan membagi *task* ke dalam dua tingkatan kompleksitas, yaitu *less complex* dan *complex*. Pada *less complex task*, partisipan diminta mentranslasikan simbol ke dalam bentuk huruf alphabet dalam waktu 5 menit. Namun untuk *complex task*, partisipan diminta mentranslasikan simbol ke dalam bentuk huruf alphabet maupun angka dalam waktu 5 menit.

3.2. Metode Analisis Data

Instrumen penelitian yang akan digunakan diuji terlebih dahulu melalui *pilot test*. *Pilot test* ini dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian layak untuk digunakan dalam eksperimen dan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan yaitu selama 5 menit. *Pilot test* dilakukan sebanyak 3 kali dan dilakukan di gedung F lantai 2, ruangan laboratorium komputer F.202 pukul 09.00 – 10.00 WIB.

Ketika eksperimen berlangsung, 87 partisipan dibagi menjadi 8 sel tanpa mereka ketahui. Jumlah partisipan yang terdapat di masing-masing sel penelitian dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 2. Jumlah Partisipan dalam Setiap Sel Penelitian

				<i>Budget-Based Incentive Contracts</i>	
				<i>Linear</i> (1)	<i>Fixed</i> (2)
Kompleksitas Tugas	<i>Less Complex Task</i> (1)	Target Kinerja	75% (1)	SEL 1 Kode 5 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang	SEL 2 Kode 6 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang
			100% (2)	SEL 3 Kode 7 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang	SEL 4 Kode 8 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang
	<i>Complex Task</i> (2)	Target Kinerja	75% (1)	SEL 5 Kode 1 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang	SEL 6 Kode 2 n= 10 orang L= 5 orang P= 5 orang
			100% (2)	SEL 7 Kode 3 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang	SEL 8 Kode 4 n= 11 orang L= 6 orang P= 5 orang

Tabel 3. Deskriptif Statistik Sel Penelitian

		<i>Linear</i> (1)	<i>Fixed</i> (2)
<i>Less Complex Task</i> (1)	Target Kinerja 75% (1)	SEL 1, Kode 5 Mean = 17,81 S.D = 2,44	SEL 2, Kode 6 Mean = 17,18 S.D = 1,72
	Target Kinerja 100% (2)	SEL 3, Kode 7 Mean = 17,45 S.D = 2,97	SEL 4, Kode 8 Mean = 16,45 S.D = 3,32
<i>Complex Task</i> (2)	Target Kinerja 75% (1)	SEL 5, Kode 1 Mean = 16,36 S.D = 2,83	SEL 6, Kode 2 Mean = 16,27 S.D = 3,63
	Target Kinerja 100% (2)	SEL 7, Kode 3 Mean = 15,81 S.D = 2,08	SEL 8, Kode 4 Mean = 14,20 S.D = 2,78
Total Insentif	<i>Linear</i>	SEL 1 + SEL 3 + SEL 5 + SEL 7 Mean = 16,86 S.D = 2,64	
	<i>Fixed</i>	SEL 2 + SEL 4 + SEL 6 + SEL 8 Mean = 16,06 S.D = 3,05	
Total Target	75%	SEL 1 + SEL 2 + SEL 5 + SEL 6 Mean = 16,44 S.D = 2,74	
	100%	SEL 3 + SEL 4 + SEL 7 + SEL 8 Mean = 16,50 S.D = 3,01	
Total Tugas	<i>Less Complex Task</i>	SEL 1 + SEL 2 + SEL 3 + SEL 4 Mean = 17,22 S.D = 2,64	
	<i>Complex Task</i>	SEL 5 + SEL 6 + SEL 7 + SEL 8 Mean = 15,69 S.D = 2,91	

Tabel 4. merupakan hasil output yang terpenting dalam analisis *three-way anova*. Tabel 4 jika persis seperti ini, maka *output SPSS 20* untuk menyajikan pengaruh utama (*main effect*).

Tabel 4. Hasil *Tests of Between-Subjects Effects*

Dependent Variable: Kinerja Individu

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	92.98 ^a	7	13.28	1.70	.11
Intercept	23506.03	1	23506.03	3020.99	.00
Insentif	15.19	1	15.19	1.95	.16
Target	.25	1	.25	.03	.85
Tugas	53.12	1	53.12	6.82	.01
Insentif * Target	6.90	1	6.90	.88	.34
Insentif * Tugas	.00	1	.00	.00	.97
Target * Tugas	9.30	1	9.30	1.19	.27
Insentif * Target * Tugas	12.07	1	12.07	1.55	.21
Error	614.69	79	7.78		
Total	24311.00	87			
Corrected Total	707.67	86			

a. R Squared = .13 (Adjusted R Squared = .05)

Hasil pengujian hipotesis pertama dilihat dari *descriptive statistics* (Tabel 3) dan *test of between subject* (Tabel 4). Jika nilai mean sel 1 + sel 3 + sel 5 + sel 7 lebih besar dari nilai mean sel 2 + sel 4 + sel 6 + sel 8 (Tabel 3), dan nilai signifikansi dari *Pvalue of budget-based incentive contracts* < 0,05 (di Tabel 4), maka hipotesis diterima.

Pengujian hipotesis kedua dilihat dari *descriptive statistics* (Tabel 3) dan *test of between subjects* (Tabel 4). Jika nilai mean sel 3 + sel 4 + sel 7 + sel 8 lebih besar dari nilai mean sel 1 + sel 2 + sel 5 + sel 6 (Tabel 3), dan nilai signifikansi dari *Pvalue of target kinerja* < 0,05 di Tabel 4, maka hipotesis diterima.

Pengujian hipotesis ketiga dilihat dari *descriptive statistics* (Tabel 3) dan *test of between subject* (Tabel 4). Jika nilai mean sel 1 + sel 2 + sel 3+ sel 4 lebih besar dari nilai mean sel 5 + sel 6 + sel 7 + sel 8 (Tabel 3), dan nilai signifikansi dari *Pvalue of tugas* < 0,05 di Tabel 4, maka hipotesis diterima.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Test of Between Subject</i>		<i>Descriptive Statistics</i>		Hasil Keputusan
	Nilai F	Sig	<i>Linear</i>	<i>Fixed</i>	
H1	1,95	0,16	16,86	16,06	Ditolak
			75%	100%	
H2	0,03	0,85	16,50	16,44	Ditolak
			<i>Less Complex</i>	<i>Complex</i>	
H3	6,82	0,01	17,22	15,69	Diterima

4. Hasil

4.1. Pengaruh Budget-Based Incentive Contracts terhadap Kinerja Individu

Berdasarkan hasil tersebut ditemukan bahwa kinerja yang dihasilkan tidak jauh berbeda. Hal ini tidak mendukung teori harapan yang menyatakan individu akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan Fatseas dan Hirst (1992) dan Fisher *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa kinerja individu yang menggunakan jenis *budget-linear contract* lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja individu yang berskema *budget-fixed contract*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan ada kalanya perbedaan skema insentif memberikan hasil yang sama pada kinerja.

Pengujian terhadap hipotesis pertama menunjukkan hasil bahwa hipotesis pertama ditolak. Dari pengujian tersebut membuktikan bahwa perbedaan jenis *budget-based incentive contracts* tidak berpengaruh pada kinerja individu. Artinya, tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja individu yang menerima *budget-linear contract* dengan rata-rata kinerja individu yang menerima *budget-fixed contract*.

Partisipan menjadi termotivasi dalam mengerjakan soal tanpa memperhatikan jenis insentif yang diberikan dan partisipan hanya melihat target yang harus dikerjakan sebanyak-banyaknya demi mendapatkan uang. Seharusnya jika dikaitkan dengan teori, partisipan yang menerima

manipulasi *budget-linear contract* berorientasi pada teori harapan sedangkan partisipan yang menerima manipulasi *budget-fixed contract* berorientasi pada *goal-setting theory*.

4.2. Pengaruh Target Kinerja terhadap Kinerja Individu

Temuan ini tidak mendukung *goal-setting theory* yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian ini target kinerja merupakan tujuan yang harus dicapai oleh tiap-tiap individu dengan tugas yang berbeda. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Fisher *et al.* (2003) dan Oktavia dkk. (2014) yang menyatakan peningkatan target kinerja akan meningkatkan kinerja individu. Namun, dalam penelitian ini partisipan merasa bosan mengerjakan tugas yang sulit dengan target 75% maupun 100%.

Pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan hasil bahwa hipotesis kedua ditolak. Dari pengujian tersebut membuktikan bahwa perbedaan jenis target kinerja tidak berpengaruh pada kinerja individu. Artinya, tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja individu yang menerima target kinerja 100% dengan rata-rata kinerja individu yang menerima target kinerja 75%.

Pemberian target pada grup tugas yang mudah menjadikan partisipan semakin bersemangat dalam mengerjakan soal. Namun, dalam pemberian target pada grup tugas yang sulit menjadikan partisipan mengalami kondisi bosan dalam mengerjakan soal sehingga partisipan tidak memperdulikan hasil jawabannya. Seharusnya jika dikaitkan dengan teori, partisipan yang menerima manipulasi target 75% dan 100% berorientasi pada *goal-setting theory* dimana banyak target yang diberikan kepada partisipan akan membuat partisipan termotivasi untuk mencapai target tersebut walaupun tujuan yang spesifik dan sulit.

4.3. Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Individu

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bonner *et al.* (2000), Bailey dan Fissler (2011) dan Oktavia dkk. (2014) yang menyatakan bahwa apabila kompleksitas tugas dikaitkan dengan skema insentif, maka efektivitas dari skema insentif moneter dalam memotivasi kinerja individu menjadi semakin tidak efektif. Dengan kata lain, individu dapat meningkatkan kinerjanya apabila diberikan tugas yang mudah dibandingkan diberikan tugas yang sulit.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan hasil bahwa hipotesis ketiga diterima. Dari pengujian tersebut membuktikan bahwa perbedaan jenis kompleksitas tugas berpengaruh pada kinerja individu. Artinya, ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja individu yang menerima *less complex task* dengan rata-rata kinerja individu yang menerima *complex task*.

Pemberian tugas yang berbeda memberikan dampak rasa bosan yang dialami partisipan selama penelitian. Partisipan merasa tugas yang diberikan terlalu sulit sehingga partisipan tidak memperdulikan berapa banyak jawaban yang benar pada saat mengerjakan soal. Temuan ini mendukung *goal-setting theory* yang menyatakan bahwa peningkatan target kinerja akan berpengaruh positif selama tujuan atau target dapat diterima dan dicapai oleh tiap-tiap individu. Dalam penelitian ini, partisipan merasa termotivasi saat mengerjakan tugas yang mudah dibandingkan tugas yang sulit.

5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

5.1. Kesimpulan

- a. Perbedaan jenis *budget-based incentive contracts* tidak berpengaruh terhadap kinerja individu.
- b. Perbedaan jenis target kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja individu.
- c. Perbedaan jenis kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja individu.

5.2. Implikasi

- a. Hasil penelitian ini dapat menambah literatur di bidang ilmu pengetahuan akuntansi manajemen dengan pendekatan berperilaku yang menggunakan desain eksperimen dan dapat dijadikan referensi pada penelitian selanjutnya. Metode eksperimen yang digunakan peneliti dapat menggambarkan perilaku yang terjadi saat partisipan melaksanakan eksperimen, khususnya berkaitan dengan penentuan pemberian skema insentif keuangan, penetapan target kinerja dan kompleksitas tugas yang berdampak pada kinerja individu.
- b. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pengambil keputusan di perusahaan. Pimpinan perusahaan berperan penting dalam menentukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan tugas yang diberikan pada masing-masing individu berdampak pada

peningkatan kinerja individu. Hal ini perlu diperhatikan karena ada kalanya perbedaan jenis insentif dan target kinerja dapat memberikan hasil yang sama sehingga pemilihan jenis insentif dan target kinerja menjadi bagian penting dalam pembuatan keputusan.

5.3. Keterbatasan dan Saran

- a. Penggunaan media aplikasi gratis *typeform.com* dalam penelitian ini masih memiliki kekurangan fitur seperti, tidak adanya fitur *timer*, penempatan gambar yang tidak sesuai dan tampilan layarnya masih kurang menarik. Alangkah baiknya, dalam penelitian selanjutnya menggunakan situs *website* lainnya.
- b. Penggunaan komputer *free* internet akses hanya terbatas sebanyak 8 komputer dalam ruangan laboratorium komputer dan penggunaan sebaiknya tidak pada saat masa waktu pengisian kartu rencana studi (KRS) *online* di kampus. Alangkah baiknya, penggunaan komputer dalam satu ruangan dapat digunakan semaksimal mungkin dengan menambahkan fasilitas *free* internet akses pada setiap komputer yang belum memiliki fasilitas tersebut.
- c. Penggunaan laboratorium komputer membuat partisipan merasa sedikit memberatkan untuk hadir kesana. Alangkah baiknya, menggunakan media *e-mail* untuk melakukan penelitian selanjutnya.
- d. Soal dalam grup kompleks terlalu sulit dan membosankan. Responden pada grup yang mengerjakan tugas yang sulit merasa bahwa tugas/ *treatment* yang diberikan jumlahnya terlalu banyak. Alangkah baiknya, modifikasi soal kompleks untuk menjadi lebih menarik dalam penelitian selanjutnya.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Ariely, Dan., Gneezy, Ury., Loewenstein, George., dan Mazar, Nina. (2005). Large Stakes and Big Mistakes. *Working Papers Federal Reserve Bank of Boston*. Volume 76 No. 05-11: 451-469.
- Arniati. (2012). Pengaruh Insentif Keuangan, Daya Tarik Tugas Dan Faktor Situasional Pada Kinerja. *Jurnal Seminar Nasional Akuntansi dan Bisnis (SNAB)*.
- Bailey, C. D., dan Fessler, N. J. (2011). The moderating effects of task complexity and task attractiveness on the impact of monetary incentives in repeated task. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 23: 189–210.
- Bonner, S. E., Hastie, Reid., Sprinkle, Geoffrey B., dan Young, S. Mark. (2000). A Review of The Effects of Financial Incentives On Performance In Laboratory Task: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 12: 19-64.

- Bonner, S. E., dan Sprinkle, G. B. (2002). The Effect of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and A Framework for Research. *Accounting, Organization and Society*. Volume 27: 303-345.
- Budiarti, L. (2013). Pengaruh Variabel Usaha Dan Ketrampilan Pada Hubungan Insentif Moneter Terhadap Kinerja. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*. Volume 9 No. 2: 150–168.
- Fatseas, Victor A., dan Hirst, Mark K. (1992). Incentives Effect of Assigned Goals and Compensations Schemes on Budgetary Performance. *Accounting and Business Research*. Volume 22 No. 88: 347-355.
- Fisher, Joseph G., Pfeffer, Sean A., dan Sprinkle, Geoffrey B. (2003). Budget-Based Contracts, Budget Levels, and Group Performance. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 15: 51-74.
- Guymon, R. (2006). The Effect of Task Interdependence and Type of Incentive Contract on Goal Commitment and Performance.
- Hannan, R.L. (2005). The Combined effects of wages and firm profit on employee effort, *The Accounting Review*. Volume 80: 167-188.
- Hartono, Jogyanto. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Jamilah, S., Fanani, Z., dan Chandrarin, G. (2007). Pengaruh gender, tekanan ketaatan, dan kompleksitas tugas terhadap audit judgement. *Paper dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi X Makassar, Indonesia*.
- Libby, Therasas. (2001). Referent Cognition and Budgetary Fairness: A Research Note. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 13: 91-105.
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Oktavia, Rossieta, H., dan Lindawati, G. (2014). Dampak Insentif Moneter Terhadap Kinerja Individu: Peran Dari Kompleksitas Tugas Dan Target Kinerja. Volume 14 No. 1: 25–44.
- Parjanti, E., Hendra Ts, K., dan Nurlaela, S. (2014). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kinerja Karyawan. Volume 12: 57–70.
- Praptapa, Agung. (2009). *The Art of Controlling People Strategi Mengendalikan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rustiari, Ni Wayan. (2013). Pengaruh Kompleksitas Tugas, Tekanan Waktu, Dan Sifat Kepribadian pada Kinerja. *Makara Seri Sosial Humaniora*. Volume 17: 126-138.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wood, R. E. (1986). Task complexity: definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Volume 37: 60–82.

Appendix

TRANSLASI SIMBOL

!	A	1)	I	9	;	Q	17	^	Y	25
"	B	2	*	J	10	<	R	18	~	Z	26
#	C	3	+	K	11	=	S	19			
\$	D	4	ı	L	12	>	T	20			
%	E	5	-	M	13	?	U	21			
&	F	6	¢	N	14	[V	22			
'	G	7	/	O	15	\	W	23			
(H	8	:	P	16]	X	24			

Terjemahkan dalam bentuk huruf dan angka, seperti contoh

Contoh:

Huruf			
#	\$	-	¢
C	D	M	N
Angka			
#	\$	-	¢
3	4	13	14

TRANSLASI SIMBOL

!	A)	I	;	Q	^	Y
"	B	*	J	<	R	~	Z
#	C	+	K	=	S		
\$	D	¡	L	>	T		
%	E	-	M	?	U		
&	F	¢	N	[V		
'	G	/	O	\	W		
(H	:	P]	X		

Terjemahkan dalam bentuk huruf, seperti contoh

Contoh:

#	\$	-	¢
C	D	M	N