

**MEKANISME DARI SISTEM UMPAN BALIK KINERJA DAN PEMBERIAN
INSENTIF BAGI KARYAWAN NON MANAGEMEN DALAM
PENINGKATAN KOMITMEN, SELF-EFFICACY DAN MOTIVASI UNTUK
MENCAPAI TUJUAN**

Apriwandi

Universitas Widyatama Bandung

ABSTRAK

Motivating employees begin instrumental in the success of the organization and part of this study indicates a positive relationship between commitment, self-efficacy and motivation. Management accounting literature has emphasized the incentives are part of the concept of motivation theory. This linkage has formed a pattern that is very good incentives used to motivate employees, after application of the average no effect in improving the individual's actions or conduct. The importance of incentives in influencing motivation level of commitment to achieving the goal, because an individual's commitment to increase if the value of the destination is high and they have a great hope to achieve those goals. Between commitment and self-efficacy when associated with incentives still have ambivalence, because these two elements arising from any personal one top form. The theory underlying the paper content is expectancy theory and goal setting that reveals further motivation theory by incorporating the concept of incentives. Suppression control system by providing incentives and performance feedback enhances performance by increasing self-efficacy and commitment to achieve the goal still has the opportunity to continue the research.

Key Word: *incentives, feedback, commitment, self-efficacy and motivation*

PENDAHULUAN

Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga mencapai cita-cita organisasi terletak pada pemberian insentif yang berhubungan dengan tujuan individual (Anthony dan Govindarajan, 2007). Insentif sudah menjadi perhatian penting bagi akuntan manajemen, banyak penelitian yang meneliti penilaian kinerja yang berpengaruh pada pemberian insentif. Insentif merupakan faktor yang memotivasi individual atau kelompok dalam organisasi. Lent dan Bouwens (2006) mencoba meneliti bagaimana pengukuran kinerja berpengaruh pada pemberian insentif dan menemukan bahwa kontrak insentif tidak efektif mempengaruhi kinerja karyawan, malahan disinyalir kontrak insentif timbul melalui kemampuan mereka untuk memilih karyawan terbaik.

Memotivasi dengan insentif masih dalam permasalahan dalam literatur akuntansi manajemen, apakah insentif terjadi karena kinerja baik atau kinerja baik terjadi insentif. Dalam sistem pengendalian (*control system*) insentif terdiri dari dua jenis, yaitu insentif positif yang sering dikenal dengan reward dan insentif negatif (*punishment*). Latham dan Pinder (2005) mengembangkan framework teori motivasi kerja terhadap kebutuhan, karakter, kognisi dan dampak tiga bentuk literatur yang berhadapan dengan konteks motivasi; kultur suatu negara, rancangan pekerjaan dan *model of person-environment fit*. Mereka menyimpulkan bahwa *goal setting theory*, *sosial kognitif* dan *theory organization justice* merupakan tiga pendekatan yang sangat penting untuk memotivasi kerja dalam 30 tahun terakhir. Hal ini membuktikan harapan penggunaan sistem insentif kemungkinan masih diragukan untuk mempengaruhi kinerja. Bila dikaitkan dengan framework Pinder dan Latham (2004) disinyalir insentif bisa menjadi motivasi bagi karyawan jika memenuhi kriteria kebutuhan, karakter, nilai dan kognisi yang sesuai dengan tujuan atau harapan dari setiap individu.

Literatur-literatur hasil dari penelitian akuntansi manajemen memberikan gambaran yang beragam mengenai dampak pemberian insentif terhadap kinerja dan menemukan tidak adanya bukti adanya pemberian insentif berupa moneter atau non moneter (Bailey, Brown dan Cocco, 1998; Fesler, 2003), selain itu Kohn (1996) mengatakan sistem insentif atau reward mengalami kegagalan, mungkin disebabkan sedikit orang mengambil waktu untuk meneliti hubungan antara program insentif dan permasalahan dengan produktifitas dan moral ditempat kerja, insentif lebih terkait dengan teori keperilakuan individu dan

psychologis ditempat kerja yang menjadi motivasi ekstrinsik tidak mengubah sikap mendasari perilaku sehingga tidak menciptakan komitmen untuk menciptakan nilai atau tindakan. Peneliti lain yang membuktikan tidak adanya hubungan insentif (gaji plus bonus tunai) dengan kinerja dalam pemilihan kontrak insentif (Lent dan Bouwens, 2006; Chirch, Libby dan Zhang, 2008) yang melakukan pemingkaihan insentif yang diberikan dalam bentuk bonus dan pinalti, hasilnya meskipun pemingkaihan kontrak insentif dilakukan namun tidak terdapat bukti adanya berpengaruh pada kinerja secara normal yang konsisten dengan Kahneman dan Tversky (1979) bahwa individu akan cenderung menghindari pinalti ketika kontrak insentif dirasa efektif dan tidak ketika kontrak insentif tak efisien.

Motivasi yang berhubungan dengan pemberian insentif selalu konseptual terdiri atas beberapa proses psikologis yang mempengaruhi perilaku (Kanfer 1990; Pinder, 1998) yaitu dorongan atau permulaan usaha yang disebabkan oleh tak memenuhi kebutuhan atau rangsangan, reward dan bantuan atau kognisi dengan bebas menentukan tujuan. Selain itu bimbingan, kehebatan dan ketekunan sebagai bentuk proses psychology yang mempengaruhi perilaku. Saya memprediksi dari beberapa literatur penelitian akuntansi managemen, bahwa kinerja tidak secara langsung dipengaruhi oleh insentif, malahan insentif mempengaruhi tingkat atau keputusan pencapaian tujuan atau komitmen untuk mencapai tujuan yang kemudian 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 menciptakan dan komitmen pada tujuan dengan menghubungkan uang (money) untuk berkinerja (Samuel, 2006). Informasi berhubungan dengan reward dapat diklasifikasikan dengan luas dalam dua kategori yang dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan perilaku mencapai tujuan. Reward dapat secara operasional didefinisikan sebagai valensi dorongan positif yang menimbulkan penyelidikan atau pendekatan perilaku (mencari makan), sedangkan punishment, merupakan dorongan negatif yang mungkin menahan perilaku (tidak mencari makan yang menyebabkan penyakit) Porcelli dan Delgado (2009). 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*) Locke dan Latham (2002). Namun,

dikaitkan dengan *motivasi hub* Locke (1991b) di mana maksud tindakan terdiri dari tujuan pribadi/*goal personal*, termasuk komitmen tujuan dan *self-efficacy* dapat memediasi efek dari insentif. Atas dasar ini saya yakin bahwa kemampuan dalam proses reward dan hukuman memperbolehkan seorang individu memiliki pedoman dengan mengamati kondisi lingkungan dan bagaimana cara mencapai tujuan yang melibatkan reward dan terhindar dari punishment berhubungan dengan kemampuan untuk membuat keputusan. Kedua bentuk insentif ini memiliki dampak berperilaku yang berbeda, terdapatnya *trade off* dari insentif negatif atau positif. Misalnya jika seorang individu dalam memutuskan untuk mencapai tujuan dengan memfokuskan pada reward yang akan diperoleh maka individu akan termotivasi oleh punishment yang akan diterima jika keputusan tersebut tidak tercapai.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka makalah ini bermaksud untuk mengupas secara lebih mendalam mengenai pengaruh feedback dan insentif bagi karyawan non managemen terhadap komitmen untuk mencapai tujuan dan *self-efficacy* setiap individu. Komitmen dan *self-efficacy* melihat kemampuan feedback performance dan insentif dapat mempengaruhi atau meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan kinerja individu.

PEMBAHASAN

Insentif, Komitmen pada tujuan dan *Self-Efficacy*

Penelitian-penelitian bidang akuntansi manajemen yang meneliti hubungan pemberian insentif dapat mempengaruhi kinerja manager. Hasil temuan riset yang berkaitan dengan teori tujuan (*goal theory*) kinerja tidak secara langsung dipengaruhi oleh insentif, malahan insentif mempengaruhi tingkat pencapaian tujuan atau komitmen mencapai tujuan yang kemudian mempengaruhi kinerja.

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. Paper ini lebih 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.

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. Dengan kata lain masalah gagalnya pengendalian yang dilakukan adalah munculnya *motivational problem* (Anthony dan Govindarajan, 2007) motivasi setiap pihak dalam organisasi sangat berbeda.

Lazimnya, jika perusahaan tetap memberikan motivasi 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 dan 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 ddi 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.

Elemen dari *goal setting theory* secara penuh mempertimbangkan *social-cognitive theory* yang menyatakan pentingnya tujuan dan *self-efficacy*. Dua teori yang berbeda dalam penekanan dan lingkupnya. Focus 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)

Tujuan berpengaruh kekinerja melalui empat mekanisme (Locke dan Latham, 2002), yaitu;

1. Tujuan menyajikan arahan, sasaran; mereka langsung memperhatikan dan berusaha dengan aktivitas yang sesuai dengan tujuan dan jauh dari aktivitas yang tidak relevan dengan tujuan.
2. Tujuan memiliki fungsi kekuatan; tujuan ketat membutuhkan usaha yang besar dibandingkan tujuan yang lemah.
3. Tujuan berdampak pada ketekunan, ketika partisipan mengendalikan waktu mereka dalam bertugas dan tujuan yang sulit memambah usaha
4. Tujuan berdampak tidak langsung dengan tindakan yang menimbulkan, penemuan dan atau menggunakan pengetahuan dan strategi yang sesuai dengan tugas. Hal itu asoma yang sebenarnya mengenai seluruh tindakan akibat dari kognisi dan motivasi, tapi elemen ini dapat berinteraksi dalam cara yang rumit. Ringkasnya dalam penemuan penelitian goal setting, meliputi:
 - a. Ketika dihadapkan dengan tugas, seseorang secara otomatis menggunakan pengetahuan dan keahlian mereka untuk siap memperoleh pencapaian tujuan yang relevan.
 - b. Jika arah tujuan tidak menggunakan keahlian, seseorang menarik diri dari keahlian yang mereka miliki dan menggunakan konteks sebelumnya dan mereka menggunakan situasi sekarang.
 - c. Jika tugas dari tujuan yang ditetapkan, mereka akan menggunakan rencana untuk mengembangkan strategi yang akan mencapai tujuan mereka.
 - d. Seseorang yang *self-efficacy* tinggi akan lebih mungkin mengembangkan efektifitas strategi dibanding orang yang *self-efficacy* rendah.

- e. Ketika seseorang menghadapi tugas yang kompleks, mendesak mereka untuk melakukan usaha yang baik sesuai dengan strategi.
- f. Ketika seseorang dilatih dalam strategi yang tepat, mereka menunjukkan kinerja yang tinggi lebih mungkin menggunakan strategi dibanding seseorang menggunakan tipe mencapai tujuan, karena kinerja mereka membaik.

Dua kunci faktor yang memfasilitasi komitmen mencapai tujuan, yaitu;

1. Faktor yang membuat pentingnya mencapai tujuan, termasuk pentingnya outcome yang mereka harapkan sebagai hasil kerja dalam mencapai tujuan.
2. *Self-efficacy*, yaitu keyakinan bahwa seseorang dapat mencapai tujuan.

Self-efficacy

Dari sejumlah penelitian menyarankan bahwa tujuan dan komitmen (khususnya ketika berdampak dan atau interaksi dari insentif dengan tujuan (Lee dan Locke, 1997). Teori lain yang dikemukakan Bandura's (1986) yang menyatakan dampak insentif merupakan teori sosial kognitif. Inti dari teori sosial kognitif adalah individual percaya bahwa dia dapat mencapai kinerja outcome yang spesifik. Misalnya *self-efficacy* menjadi suatu kekuatan dan konsisten penetapan tugas dalam berbagai macam situasi, sebagai tambahan dampak langsung kinerja, *self-efficacy* memiliki pengaruh pada tujuan personal dan komitmen mencapai tujuan. *Self-efficacy* menjadi dorongan bagi setiap individu untuk melakukan berbagai tugas yang dibebankan kepada mereka dan setiap individu memiliki 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) mencoba meneliti kembali penelitian terdahulu yang menemukan mediator dari insentif mungkin menjadi atribut kegagalan mereka menggunakan multiple percobaan. Penggunaan percobaan tunggal tidak memberikan peluang untuk mengukur perubahan dalam kinerja, tujuan, *self-efficacy* dan komitmen yang terjadi sebagai akibat mengenai feedback dari usaha individu dengan mediasi oleh insentif. Mereka menemukan pada tingkat tujuan yang 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. Penelitian lain yang menggunakan *self-efficacy* adalah Farah, Huang dan Gong (2009) meneliti tingkat pembelajaran, transformasi

jabatan dan kreatifitas menciptakan *self-efficacy* bagi setiap karyawan, mereka menemukan bahwa *self-efficacy* tercipta dengan kemampuan dan pengalaman yang menjadi motivasi, tepatnya dalam motivasi intrinsik.

Motivasi dan Kinerja

Motivasi kerja yang dilakukan oleh manager bagi bawahan merupakan dorongan intrinsik maupun ekstrinsik. Pemberian insentif salah satu motivasi ekstrinsik yang diberikan manager kepada bawahan. Insentif sering digunakan dalam mengendalikan anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan, namun insentif sebagai alat pengendalian masih mengalami kegagalan yang disebabkan oleh personality yang memiliki motivasi berbeda. Insentif moneter berupa bonus, tunjangan atas kinerja yang dicapai masih belum memotivasi karyawan Wirgth (1998).

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. Efisiensi seseorang untuk berkinerja tergantung kemampuan dan motivasi mereka, jadi antara motivasi dengan kinerja saling berkaitan. Kerangka kerja dari motivasi kerja yang dikembangkan oleh Pinder dan Latham (2005) yaitu; Kebutuhan, karakter seseorang, value dan kognisi harus dipenuhi empat konsep sehingga akan berdampak mendorong seseorang mengkombinasikan kemampuan dan motivasi dalam mencapai tujuan. Berbagai bentuk penetapan tujuan rendah, tinggi, ketat semuanya bisa dicapai jika ada yang memotivasi, khususnya pada tingkat organisasi sering menggunakan insentif berupa gaji plus bonus.

Manager menciptakan situasi di mana seseorang atau karyawan didorong 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 dan memberikan insentif positif berupa bonus, tunjangan, rumah dinas, rekreasi, ruangan yang nyaman jika mereka memberikan kinerja sesuai dengan harapan dari pemilik atau supervisor dan memberikan insentif negatif berupa pemecatan jika karyawan tidak berkinerja sesuai dengan harapan. Pada saat ini memotivasi yang sesuai dengan teori X dan Y yang dikembangkan oleh McGregor sudah tidak

berpengaruh lagi meningkatkan kinerja (Bailey, Brown dan Cocco, 1998; Fesler, 2003 dan Khon, 1996) peneliti ini tidak dapat membuktikan bahwa insentif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disinyalir dari penelitian yang menggunakan responden manager atau CEO perusahaan kemungkinan responden tidak begitu respek terhadap insentif karena tidak sesuai dengan kebutuhan, nilai, karkter personal dan kognitif mereka.

Karakteristik dari motivasi

1. Motivasi adalah fenomena psikologi, merupakan keinginan mendalam seorang individu untuk menyelesaikan tugas.
2. Motivasi adalah proses yang berkelanjutan, karena kebutuhan merupakan fenomena jika satu kebutuhan dapat memuaskan maka kebutuhan lain akan muncul dan seseorang akan terus berusaha dan bekerja hingga setiap kebutuhan terpenuhi.
3. Motivasi disebabkan untuk mengantisipasi nilai dari tindakan, dalam hal ini setiap tindakan dirasa memiliki nilai pengharapan atau kemungkinan. Oleh karena itu motivasi sama dengan valensi (nilai) dan harapan.
4. Kebutuhan yang tidak memuaskan. Seseorang merasa terganggu jika mereka tidak puas atas usaha yang akan menyebabkan perilaku yang cenderung termotivasi meningkatkan usaha dan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.
5. Individual dimotivasi oleh motivasi positif, yaitu insentif yang ditawarkan oleh organisasi untuk mencapai efisiensi. Insentif bisa moneter mungkin menaikkan gaji, pemberian sesuatu, penghargaan dan pembayaran bonus. Selain itu bisa berupa insentif non moneter mungkin mengeluarkan sertifikat keberhasilan atau prestasi karyawan, awards, pengakuan, status, dan loyalitas seorang pimpinan. Namun insentif non moneter berkaitan dengan aspek psikologi seseorang.

Dalam pemberian insentif untuk memotivasi karyawan manager harus mempertimbangkan aspek psikologis, sosial kognitif dan keadilan. Kajian dari teori motivasi dari Kanfer (1990), Latham dan Pinder (2005), Mitchell & Daniel (2003) teori motivasi mengenalkan aspek yang berbeda dan tidak secara langsung bermasalah atau bersaing dengan teori yang lain. Motivasi, khususnya berhubungan dengan pekerjaan selalu konseptual yang terdiri dari beberapa proses psikologi mempengaruhi perilaku. 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, kemungkinan perubahan langsung, intensitas, dan

atau ketekunan atas usaha mereka (Birnberg, et al, 2007). Konsisten dengan asumsi hedonism dan homeostatis (Birnberg, et al), 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 akan memotivasi orang karena mereka akan menciptakan hal tidak menyenangkan sebagai bentuk tak seimbang dan berada dalam ketegangan. Tidak dapat dipungkiri hal baik atau buruk dapat memotivasi seseorang untuk bertindak sesuai tujuan dan bisa menyimpang dari tujuan. Pada intinya motivasi berasal dari individu dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Antensende dari motivasi belum banyak diteliti yang memfokuskan pada intrinsik individu hanya mengandalkan ekstrinsik yang mengakibatkan meningkatkan motivasi.

Pada tahun 1950-an, seorang ahli ilmu psikologis dari USA yang bernama Abraham Maslow mengembangkan sebuah teori tentang bagaimana semua motivasi intrinsik, ekstrinsik dan atau melalui insentif positif, negatif bisa cocok satu sama lain yang dikenal dengan teori kebutuhan hierarki. Kita akan termotivasi oleh berbagai kebutuhan manusia dan sangat berbeda-beda tingkatnya. Bila satu tingkat terpenuhi orang-orang tidak lagi termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan tersebut dan orang-orang akan berusaha memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi sampai tingkat yang tertinggi yaitu aktualisasi diri. Hubungan teori Maslow dari sudut pandang praktis adalah dikaitkan dengan pemberian gaji, keuntungan yang besar dan keamanan kerja, penghargaan, jika seseorang mendapatkan hal-hal tersebut dalam jumlah yang bisa mereka terima dan sesuai dengan harapan atau kebutuhan mungkin tidak lagi member motivasi. Tentu saja memberikan suatu ancaman kehilangan dari faktor yang memotivasi dalam praktek, maka faktor-faktor kembali menjadi motivasi. Faktor-faktor yang menjelaskan setiap orang memiliki kebutuhan berbeda-beda yang berdampak pada kepuasan atau ketidakpuasan dengan pekerjaan dalam mencapai tujuan. Pertama, faktor higienis yang meliputi uang, status, perlakuan, keamanan dan penghargaan yang intinya pemberian kompensasi. Pencapaian tingkat kinerja tertentu dan penetapan kompensasi yang jelas, setelah tingkat atau target telah tercapai akan berdampak pada penurunan kinerja. Kedua, berhubungan dengan pekerjaan melibatkan rasa pencapaian, penghargaan atas pencapaian, peningkatan tanggung jawab adalah faktor yang menghasilkan kepuasan kerja dan berdampak pada pencapaian kinerja sesuai dengan

harapan semua pihak. Sayangnya bentuk memotivasi berkaitan dengan pekerjaan kurang dimanfaatkan oleh banyak organisasi yang bertolak belakang dengan faktor financial (monetary).

Penelitian-penelitian akuntansi manajemen mengenai peningkatan motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan hanya berfokus pada insentif moneter, sebut saja Baiyle, et al (1998) yang meneliti dampak insentif moneter dengan membandingkan (gaji tetap yang bayar perjam, gaji setelah penyelesaian tugas, dan gaji yang dibayar secara flat ditambah bonus setelah mencapai standar) meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan pabrik. Mereka tidak dapat membuktikan adanya pengaruh pemberian insentif dan disinyalir melalui pelatihan yang berdampak pada peningkatan kinerja, karena dalam eksperimen mereka subjek diberi pelatihan sebelum diberikan insentif. Fessler (2003) meneliti pengaruh insentif moneter terhadap attraktif (rasa pencapaian) dan menyelesaikan tugas, dia menemukan ketika subjek digambarkan attractive, sebagian responden merasa attraktif pada tugas ketika pembayaran insentif dan ketika insentif gaji dibayarkan tetap secara tidak signifikan mengubah persepsi attraktif tugas. Namun ketika subjek memandang tugas tidak attraktif, mereka tidak signifikan meningkatkan persepsi mengenai attractive tugas. Dari penemuan ini pemberian insentif masih memiliki pengaruh pada attraktif tugas dan meningkatkan kinerja. Penelitian lain yang menghubungkan insentif moneter dan non moneter sejauh ini belum secara optimal memotivasi karyawan melalui insentif, kegagalan disebabkan manager tidak mengetahui apa yang karyawan inginkan dari pekerjaan dan kesesuaian antara feedback dari kinerja dengan insentif yang diberikan.

KESIMPULAN

Memotivasi karyawan telah menjadi perhatian dunia praktisi dan akademis melalui insentif positif atau insentif negatif untuk mendorong setiap individu untuk berkinerja sesuai harapan. Permasalahan pelik setelah perkembangan penerapan motivasi melalui pemberian insentif tidak dapat membuktikan adanya pengaruh signifikan. Ambevalensi dari insentif dengan kinerja masih dipertanyakan, dimungkinkan kinerja individu meningkat disebabkan oleh pemberian insentif setelah usaha yang dicapai, namun mungkin juga insentif itu terjadi karena kinerja baik.

Berbagai literatur akuntansi manajemen telah menekankan insentif merupakan bagian dari konsep teori motivasi. Keterkaitan ini telah membentuk suatu pola bahwa insentif

sangat baik digunakan untuk memotivasi karyawan, setelah diterapkan rata-rata tidak ada pengaruhnya dalam perbaikan tindakan atau perilaku individu. 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. Antara komitmen dan *self-efficacy* jika dihubungkan dengan pemberian insentif masih memiliki ambivalensi, karena dua elemen ini timbul dari setiap personal seseorang untuk berkinerja. Teori mendasari konten paper adalah expectancy dan goal setting theory yang mengungkap lebih jauh teori motivasi dengan memasukkan konsep pemberian insentif.

Ahli teori motivasi kerja memberikan gambaran yang berbeda untuk mengembangkan teori motivasi, Maslow tahun 1950-an yang dikenal teori kebutuhan hierarki. Latham & Pinder (2005) dengan mengklasifikasikan motivasi berdasarkan kriteria kebutuhan, nilai, karakter seseorang, kognitif. pemberian insentif untuk memotivasi karyawan manager harus mempertimbangkan aspek psikologis, sosial kognitif dan keadilan.

Penekanan sistem pengendalian dengan cara memberikan insentif dan *feedback performance* meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen dan *self-efficacy* mencapai tujuan masih memiliki peluang untuk dilanjutkan sebagai penelitian. Penulis meyakini insentif dalam prakteknya masih memiliki dampak signifikan atau tidak ada lagi pengaruhnya meningkatkan motivasi karyawan, meskipun penelitian terdahulu belum secara optimal membuktikan adanya pengaruh dari pemberian insentif. Hal ini masih dianggap sepele di dunia praktek dan tidak dianggap tidak begitu memiliki kontribusi. Oleh karena itu penulis mengupas sebagian kecil dari literatur penelitian akuntansi manajemen dan psikologi untuk melihat sejauh mana perkembangan motivasi melalui pemberian insentif.

Referensi

- Anthony dan Govindaradjan. 2007. Management Control System, Ed-12. McGraw-Hill. pp 513
- Bownes dan Lent. 2006. Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contract. *Jurnal of Management Accounting*, Vol. 18, No.1, pp 55-57
- Bailey, Brown dan Cocco. 1998. The effects of Monetary Incentive on Worker Learning and Performance in an Assembly Task. *Jurnal of Management Accounting Research*. Vol. 10

- Birnberg, et al. 2007. Psychology Theory in Management Accounting Research. Handbook of Management Accounting Research. Elsevier Ltd. pp. 113-135
- Church, Libby dan Zhang. 2008. Contracting framing and Individual Behavior; Experimental Evidence. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 20 pp153-168
- Drake, Wong dan 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
- Ferris. 1977. A Test of Expectancy Theory of Motivation in Accounting Environment. *The Accounting Review*. Vol. LII, No. 3, pp 605-615
- Khon. A. 1996. Why Incentive Plans Cannot Work. Harvard Business Review. pp 54-63
- Kondalkar. 2007. Motivasi; Organization Behaviour. New Age Ltd. New Delhi
- Kren. 1990. Performance in a Budgeting-Based Control System: An Extended Expectancy Theory Model Approach. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5, pp. 100-112
- Lee, Locke dan Phan. 1997. Explaining the Assigned Goal-Incentive interaction: The Role of Self-Efficacy and Personal Goals. *Journal of Management*. Vol.23, No. 4, 514-559
- Locke dan Latham. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist
- Latham dan Pinder. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. Annual Review Psychologi. 485-516
- Mitchel dan Daniels. 2003. Motivation. In; Birnberg, et al, *Handbook of MAR*. Vol. 1 Elsevier
- Porcelli dan Delgado. 2009. Reward Processing in the human brain; insights from fMRI. Handbook of Reward and Decision Making. Departemen of Psychology. Rutger University.
- Samuel. 2006. The Effect Goal Konflik on Effort and Performance.
- 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