

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Di dalam sebuah perusahaan, yang terpenting adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas karena SDM merupakan kunci keberhasilan perusahaan supaya tetap berkembang dengan baik. Selain itu, karyawan juga merupakan *stakeholder* di dalam perusahaan. Apabila SDM di dalam perusahaan semakin baik, maka dapat dipastikan kinerja perusahaan juga semakin baik, karena fungsi SDM sendiri selain sebagai kunci keberhasilan perusahaan, SDM juga berperan sebagai faktor penggerak kegiatan di dalam perusahaan. Dengan adanya SDM yang berkualitas, maka individu akan menjadi semakin baik. Tidak hanya dari segi kinerjanya saja yang semakin baik, tetapi juga dari segi kemampuannya. Sehingga, akan berdampak positif bagi perusahaan dan perusahaan akan semakin optimal. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja individu. Selain itu, teknologi pada jaman sekarang sudah membawa dampak yang signifikan terutama pada penerapan tugas yang diberikan kepada individu di perusahaan. Apabila perusahaan tidak memiliki SDM yang berkualitas, maka akan kalah saing dengan perusahaan lain yang memiliki SDM berkualitas. Hal

ini diakibatkan karena adanya struktur persaingan yang menjadi sangat kompetitif.

Untuk mendapatkan hasil kinerja karyawan yang terbaik, perusahaan melakukan berbagai cara salah satunya adalah dengan memberikan kompensasi atau bonus kepada karyawan yang dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan cara tersebut maka karyawan akan termotivasi untuk lebih cepat mengerjakan tugasnya serta dalam pengerjaan tugasnya akan lebih hati-hati untuk mendapatkan hasil tugas yang baik dan benar. Sehingga peningkatan kinerja dapat memengaruhi meningkatnya kinerja perusahaan. Konsep ini sesuai dengan pernyataan Arniati (2012) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja karyawan.

Individu akan bekerja lebih optimal apabila mendapatkan insentif berupa imbalan materi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya (Anthony dan Govindarajan, 2003). Menurut Hosain (2014), insentif yang bersifat keuntungan ekonomi dapat berupa gaji, bonus, dan imbalan uang lainnya. Jenis insentif yang pernah diteliti dalam studi akuntansi adalah *fixed-pay*, *piece-rate*, *flat-rate*, dan *budget-based* (Kartini dkk. 2016). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis insentif *budget-based incentive contract* sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kartini dkk. 2016). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fisher *et al.* (2003), mengatakan bahwa jenis insentif *budget-based incentive contract* merupakan kompensasi yang dikaitkan dengan pencapaian *budget*

level/target kinerja. Hal tersebut disebabkan karena target kinerja sering digunakan sebagai alat ukur dalam mengevaluasi kinerja karyawan didalam perusahaan dan digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan (Merchant, 1998 dalam Oktavia dkk., 2014).

Menghadapi kondisi tersebut, maka peneliti ingin membuktikan secara empiris bagaimana pengaruh peran *budget-based incentive contracts* terhadap kinerja individu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatseas and Hirst (1992), serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Fisher *et al.* (2003), 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*. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Fisher *et al.* (2003) dan Hannan (2005), menunjukkan bahwa peningkatan imbalan dapat meningkatkan kinerja. Namun, pendapat ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiarti (2013) menunjukkan tidak adanya efek dari insentif moneter terhadap kinerja. Hasil penelitian Ariely *et al.* (2005) juga menghasilkan bukti yang menunjukkan efek negatif dari insentif moneter terhadap kinerja. Insentif moneter merupakan motivator ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja individu yang dipengaruhi oleh informasi akuntansi dan pembayarannya dikaitkan dengan kinerja (Budiarti, 2013).

Peran *budget-based incentives contracts* sangat penting kaitannya dengan kinerja individu. Semakin besar bonus yang diberikan kepada

karyawan untuk dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien, maka akan berdampak pada semangat kerja karyawan yang semakin tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dan juga akan lebih berhati-hati, cepat dan tepat. Maka tidak heran jika pemberian bonus adalah hal yang sangat ditunggu-tunggu oleh karyawan (Kartini dkk. 2016). Oleh karena itu, *budget-based incentives contracts* dapat memengaruhi kinerja individu.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2013) yang mengatakan bahwa individu akan bekerja lebih optimal apabila mendapatkan insentif berupa imbalan materi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Sebagian besar orang juga menganggap bahwa imbalan finansial adalah alat terbaik untuk menginspirasi karyawan, tetapi beberapa manajer juga menggunakan jenis penghargaan non-finansial untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan (Haider *et al.* 2015). Penghargaan non-finansial juga memiliki kelebihan lain dalam menciptakan tenaga kerja yang terdefinisi tinggi, yaitu dalam bentuk otonomi pekerjaan, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pengakuan, keterlibatan kerja, dan signifikansi pekerjaan (Haider *et al.* 2015). Menurut Hosain (2014), insentif non-finansial yang bersifat sosial dapat berupa pengakuan, status, dan tugas kerja yang menyenangkan.

Peran *social incentives* sangat penting kaitannya dengan kinerja individu. Fehr and Gächter (1999) dan Towry (2003) juga berpendapat bahwa insentif sosial memainkan peran penting dalam lingkungan kerja

modern dan sudah banyak dijumpai di berbagai perusahaan. Tippet and Kluvers (2009) menganggap penghargaan non-finansial sebagai alat bantu untuk mengembangkan kepuasan kerja karyawan. Haider *et al.* (2015) mengatakan bahwa dampak dari penghargaan non-finansial sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dan dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan di dalam perusahaan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan pemenuhan kebutuhan karyawan serta perlindungan kerja, keseimbangan hidup, partisipasi dalam pengambilan keputusan, lingkungan kerja dan interaksi interpersonal yang ramah (Robbins, 2013). Hosain (2014) mengatakan bahwa manajer sekarang menyadari pentingnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada proses perubahan organisasi di dalam perusahaan. Menurut Bruggen and Moers (2007), juga mengatakan bahwa insentif sosial penting dalam pengambilan keputusan individu. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awasthi and Pratt (1990) dan penelitian yang dilakukan oleh Sprinkle (2003) menunjukkan bahwa faktor non-finansial relevan dalam pengambilan keputusan dan pengendalian.

Manajer yang efektif harus dapat memotivasi setiap karyawan, sehingga karyawan dapat lebih efektif dan efisien dalam bekerja serta memiliki semangat dan kualitas pekerjaan yang tinggi (Hosain, 2014). Menetapkan strategi motivasi di tempat kerja, memungkinkan manajer dan karyawan membangun budaya perusahaan yang sehat dan dihargai sejak awal, sehingga dapat meminimalkan stres, kebingungan dan ketakutan

yang memmanifestasikan karyawan selama masa transisi, selain itu juga manajer dapat mengidentifikasi apa yang memotivasi para karyawan untuk melakukan yang terbaik dan merasa terhubung antara karyawan dengan manajer (Hosain, 2014). Di perusahaan dengan teknologi yang tinggi, dan tingkat pengetahuan karyawan yang juga lebih tinggi, motivasi non-finansial lebih efektif daripada material karena motivasi non-finansial dapat menyebabkan karyawan menetapkan tujuan untuk kinerja jangka panjang, dan bersifat positif terkait dengan proses penilaian dan pengendalian (Hosain, 2014). Sehingga, sangat penting bagi manajer untuk memahami kebutuhan, dan keinginan karyawan dan memberikan penghargaan kerja kepada karyawan dan dapat menghasilkan kepuasan bagi karyawan (Haider *et al.* 2015). Hal ini juga sesuai dengan Hosain (2014) yang mengatakan bahwa manajer harus dapat memenuhi kebutuhan masing-masing karyawan, menerapkan struktur insentif yang tepat, dan tidak membayar rendah karyawan, sehingga perusahaan akan menjadi lebih sukses.

Individu yang menerima *social incentives*, adalah individu yang mendapatkan “*reward management*” sesuai dengan penelitian (Haider *et al.* 2015). *Reward management* adalah konsep yang menyampaikan sinyal kepada karyawan yang diapresiasi dalam organisasi (Shoib dkk. 2009). Oleh karena itu, *social incentives* dapat memengaruhi kinerja individu.

Varibel target kinerja pada penelitian ini, sesuai dengan variabel target kinerja dalam penelitian (Kartini dkk. 2016). Fisher *et al.* (2003)

mengatakan bahwa target kinerja berkaitan dengan *budget-based incentive contracts* yang merupakan skema kompensasi dengan pencapaian *budget level/target* kinerja. Peran target kinerja sangat penting kaitannya dengan kinerja individu. Hal ini dikarenakan target kinerja seringkali digunakan sebagai alat ukur dalam mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga dapat digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan (Merchant, 1998 dalam Oktavia dkk., 2014). Menghadapi kondisi tersebut, maka peneliti ingin membuktikan secara empiris bagaimana pengaruh peran target kinerja terhadap kinerja individu. Hasil penelitian Oktavia (2014) menunjukkan bahwa rata-rata kinerja individu yang ditetapkan target kinerjanya akan lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata kinerja individu yang tidak ditetapkan target kinerjanya. Dengan demikian, individu akan semakin termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dari penetapan target kinerja yang harus dicapai beserta insentif sebagai imbalan kerja yang akan diterimanya. Oleh karena itu, target kinerja dapat memengaruhi kinerja individu.

Menurut Bonner and Sprinkle (2002), terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor lain selain insentif dan target kinerja, yaitu kompleksitas tugas dan *skill* (Kartini dkk. 2016). Bailey and Fessler (2011) menemukan bahwa kompensasi insentif efektif meningkatkan kinerja secara keseluruhan untuk tugas kurang kompleks, dan tugas kurang menarik, tetapi kurang efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan untuk tugas yang kompleks dan tugas yang menarik.

Menghadapi kondisi tersebut, maka peneliti ingin membuktikan secara empiris bagaimana pengaruh peran kompleksitas tugas terhadap kinerja individu. Hasil penelitian terdahulu oleh Parjanti dkk. (2014) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja individu. Sedangkan pada penelitian Rustiarini (2013) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja individu.

Peran kompleksitas tugas sangat penting kaitannya dengan kinerja individu. Ketika kompleksitas tugas meningkat, kebutuhan akan pengetahuan dan *skill* yang lebih baik juga meningkat, sehingga menyebabkan kinerja individu menjadi kurang sensitif terhadap kinerja (Biley dan Fessler, 2011). Maka dari itu, kinerja individu tidak akan meningkat walaupun sudah dibekali dengan pemberian insentif moneter dan motivasi, karena individu tidak dibekali dengan pengetahuan dan *skill* yang baik ketika terjadi peningkatan kompleksitas tugas dalam pekerjaannya (Kartini dkk. 2016). Oleh karena itu, kompleksitas tugas dapat memengaruhi kinerja individu. Penelitian tersebut hampir sejenis dengan penelitian Oktavia dkk. (2014). Tetapi, dalam penelitian Oktavia dkk. (2014), menggunakan variabel insentif moneter sedangkan pada penelitian Kartini dkk. (2016) menggantikan variabel insentif moneter dengan variabel *budget-based incentive contracts*.

Berdasarkan hasil dari penelitian Kartini dkk. (2016) yang menunjukkan hasil bahwa ternyata hanya variabel independen kompleksitas tugas yang berpengaruh terhadap kinerja individu,

sedangkan variabel independen lain yaitu *budget-based incentive contracts* dan target kinerja tidak terbukti memengaruhi kinerja individu. Maka dari itu, penelitian ini mencoba untuk menguji kembali pengaruh variabel-variabel independen tersebut, yaitu variabel independen *budget-based incentive contracts*, target kinerja, dan kompleksitas tugas dengan menambahkan jenis insentif lain yaitu *social incentives*, yang mungkin memiliki pengaruh terhadap kinerja individu. Sehingga judul dari penelitian ini adalah “Peran *Budget-Based Incentive Contracts*, *Social Incentives*, Target Kinerja, dan Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Individu”.

B. Batasan Masalah Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini supaya lebih fokus, mendalam, sempurna, serta spesifik, maka perlu adanya batasan variabel. Dengan demikian, peneliti membatasi penelitian ini hanya yang berkaitan dengan “*Budget-Based Incentive Contracts*, *Social Incentives*, Target Kinerja dan Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Individu”. Kinerja individu sangat penting bagi perusahaan karena kinerja individu yang berkualitas diperoleh dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas serta efektif dan efisien dan dapat berdampak positif bagi perusahaan.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah pada riset penelitian eksperimen ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kinerja individu akan lebih tinggi jika insentif diberikan berdasarkan *budget-linear contract* dibanding *budget-fixed contract*?
2. Apakah kinerja individu akan lebih tinggi jika *social incentives* diberikan dibanding jika insentif finansial diberikan?
3. Apakah kinerja individu akan lebih tinggi jika target kinerja ditetapkan dibandingkan jika target kinerja tidak ditetapkan?
4. Apakah kinerja individu akan lebih tinggi jika menerima tugas yang bersifat kurang kompleks dibandingkan jika menerima tugas yang kompleks?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada riset penelitian eksperimen ini dapat ditulis sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh perbedaan jenis *budget-based incentives contracts* terhadap kinerja individu.
2. Untuk mengetahui pengaruh *social incentives* terhadap kinerja individu.

3. Untuk mengetahui pengaruh perbedaan jenis target kinerja terhadap kinerja individu.
4. Untuk mengetahui pengaruh perbedaan jenis kompleksitas tugas terhadap kinerja individu.

E. Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan manfaat pada penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a) Dapat memberikan wawasan pengetahuan,
 - b) Menambah ilmu serta literature dalam kaitannya tentang kinerja individu, serta pengaruh *budget-based incentives contract*, *social incentives*, target kinerja dan kompleksitas tugas
 - c) Hasil dari penelitian ini diharapkan *social incentives* menjadi salah satu faktor yang bisa memengaruhi kinerja individu.
2. Manfaat Praktik
 - a) Bagi manajer yaitu:
 1. Untuk pengambilan keputusan
 2. Untuk menentukan *incentives* yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.
 - b) Bagi Pembaca

Penelitian ini bisa membantu serta dapat sebagai acuan serta referensi untuk penelitian berikutnya.