

PENGARUH INSENTIF MONETER DAN NON-MONETER TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL PERAN ORIENTASI INDIVIDU TERHADAP UANG

Oleh:

Bambang Setyobudi I¹⁾, Eliada Herwiyanti²⁾, Syaiful Azhar³⁾, Ascaryan Rafinda⁴⁾

E-mail: ascaryan.rafinda@yahoo.com

^{1,2,3,4)} Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

This study has two objectives: 1) filling the research gap of financial and non-financial incentives on individual performance; 2) provides money orientation variable as input to answer the gap of incentive research. Data analysis was done by performing t-test independent sample. The sample of research was collected from Student of Faculty Economics and Business UNSOED, data generated was done by Laboratory Experimental. The 2x1 experimental design between subjects with total of 52 participants divided into 4 cells. The results show that participants with low money orientation have higher performance when given non-monetary incentives than when given monetary incentives. The variations of result on incentive research of individual performance was found has been explained by providing money orientation as a variable. This study addresses the problems of previous researches that have not considered the money orientation as variable that can affect individual performance.

Keyword: Money Orientation, Individual Performance, Monetary Incentives and Non-Monetary Incentives.

Penelitian ini memiliki dua tujuan yaitu: 1) menjawab gap riset mengenai insentif keuangan dan non keuangan terhadap kinerja individu; 2) serta memberikan input berupa variabel orientasi pada uang sebagai jawaban atas gap riset insentif. Analisis data dilakukan dengan melakukan uji beda t test independen sampel. Sampel penelitian berasal dari Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSOED, metoda pengambilan data dilakukan dengan melakukan Eksperimental Laboratory. Hasil dari pengambilan sampel menunjukkan bahwa partisipan yang memiliki orientasi pada uang rendah memiliki kinerja yang lebih tinggi ketika diberikan insentif non-moneter dibandingkan ketika diberikan insentif moneter. Variasi hasil riset insentif terhadap kinerja individual ditemukan dapat dijelaskan dengan memberikan variabel baru yaitu orientasi terhadap uang. Penelitian ini menjawab permasalahan berbagai riset terdahulu yang belum mempertimbangkan variabel orientasi pada uang sebagai variabel yang dapat membedakan bagaimana insentif moneter dapat tidak berpengaruh terhadap kinerja individual seseorang.

Kata kunci: Orientasi pada Uang, Kinerja individual, insentif moneter dan non moneter.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada setiap pekerjaan dibutuhkan insentif bagi pekerjaanya. Insentif yang diberikan dapat berupa insentif keuangan dan non keuangan. Insentif dibutuhkan sebagai katalisator motivasi karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Semakin menarik persepsi karyawan

atas insentif yang diberikan, hal tersebut dapat memicu kinerja karyawan yang meningkat.

Sistem evaluasi kinerja masih menjadi topik yang mendominasi dalam penelitian akuntansi manajemen (Harris dan Durden, 2012). Lebih lanjut Harris dan Durden (2012) menjelaskan bahwa sistem evaluasi kinerja masih menjadi pusat dalam praktik dan penelitian akuntansi manajemen. Oleh karena itu topik sistem evaluasi kinerja masih relevan untuk dikaji lebih mendalam dengan tidak hanya melihat aspek pengukuran kinerja saja tetapi juga proses evaluasi kinerja, yang dalam hal ini terkait dengan bagaimana evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan. Sistem evaluasi kinerja pun berkembang tidak hanya mempertimbangkan informasi finansial atau akuntansi namun juga informasi nonfinansial sebagai pengukuran kinerja. Hal tersebut dikaji oleh Franco-Santos, dkk. (2012) dengan mengembangkan rerangka konseptual untuk memahami konsekuensi sistem pengukuran kinerja kontemporer yang terdiri atas pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial dan teori yang mendasari konsekuensi ini.

Hasil dari dilakukannya evaluasi kinerja adalah diberikannya insentif. Insentif atas hasil pekerjaan yang dilakukan dapat dikategorikan menjadi insentif moneter dan non-moneter. Berbagai penelitian terdahulu telah menguji keterkaitan antara insentif moneter dengan kinerja individual (lihat penelitian Deci dan Ryan 1985; Pfeffer 1998; Kohn 1993; Lazear 2000; Banker dkk 2001; Shearer 2004; Presslee dkk 2013). Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja dengan insentif keuangan yang diberikan. Hasil tersebut didukung karena insentif moneter diidentifikasi sebagai motivasi ekstrinsik dalam melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian pada bidang psikologi menemukan bahwa meningkatkan insentif moneter dapat membuat tidak efektif kinerja karyawan, bahkan dapat menurunkan kinerja karyawan (lihat penelitian Ahtziger dkk 2014; Moobs dkk 2009; Chib dkk 2012). Hasil riset ini berlawanan dengan berbagai riset yang menemukan bahwa insentif keuangan dapat meningkatkan kinerja seseorang (lihat penelitian Deci dan Ryan 1985; Pfeffer 1998; Kohn 1993; Lazear 2000; Banker dkk 2001; Shearer 2004; Presslee dkk 2013).

Dugaan terdapat variable yang belum teridentifikasi dari hasil riset yang menemukan hubungan negative antara insentif keuangan dengan kinerja individu. Variable yang belum terobservasi tersebut diduga kuat adalah variable yang melekat pada individu seseorang. Variable yang melekat tersebut dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang terkait dengan kinerjanya.

Perilaku individual dapat dengan mudah dipengaruhi oleh persepsi yang dipahami. Persepsi individu berupa orientasi terhadap uang adalah salah satu persepsi yang sering digunakan manajer dalam memotivasi karyawannya (Milkovich dan Newman 2002; Opsahl dan Dinnette 1966; Wernimont dan Fitzpatrick 1972). Berbagai peneliti sebelumnya menggunakan konsep orientasi terhadap uang sebagai anteseden dari perilaku tak etis dalam sebuah bisnis (lihat penelitian Tang dkk 2002; Cullen dkk 2004; Tang dan Chen, 2008; Vitell dkk 2006). Hasil riset tersebut menemukan bahwa menyukai uang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan kecurangan dalam bisnis. Menggunakan konsep persepsi menyukai uang masih jarang dilakukan dalam menjelaskan kinerja individual. Riset ini akan menggunakan konsep menyukai uang dalam menjelaskan keterkaitan insentif dengan kinerja individual.

Insentif yang merupakan bentuk apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan tidak selalu diharapkan berupa uang. Insentif berupa non-moneter seperti penghargaan, apresiasi, pemberian fasilitas, dsb dapat menjadi insentif yang diberikan atas pekerjaan yang dilakukan. Karakteristik seseorang yang tidak memiliki orientasi terhadap uang, cenderung mencari insentif non-moneter sebagai bentuk apresiasi atas pekerjaannya. Riset ini akan

menguji individu yang memiliki orientasi pada uang rendah ketika diberikan insentif non-moneter, apakah akan merespon dengan hasil pekerjaan yang baik?.

Penelitian lainnya yang menguji keterkaitan antara insentif non-moneter terhadap kinerja memiliki alasan bahwa motivasi bekerja karyawan tidak hanya bisa didapatkan dari ekstrinsik. Namun harus memiliki motivasi intrinsik berupa insentif non-moneter. Insentif non-moneter seperti penerimaan sosial, penghargaan dan tekanan kolega dapat memotivasi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Keinginan untuk berprestasi dan kontribusi kepada organisasi dari dalam diri memiliki keberlanjutan yang lebih baik dibandingkan motivasi ekstrinsik berupa insentif non-moneter (Sorauren, 2000).

Riset ini menjawab kesenjangan penelitian yang terjadi pada riset insentif keuangan terhadap kinerja individu. Fokus pada riset ini yaitu mengidentifikasi variabel yang dapat menjelaskan bagaimana insentif keuangan yang meningkat justru dapat menurunkan kinerja individu. Dua variabel yang akan digunakan sebagai penjelasan dari gap tersebut yaitu orientasi pada uang dan insentif non-moneter. Tujuan penelitian ini yaitu 1) mengidentifikasi peran persepsi orientasi pada uang dalam menjelaskan hubungan antara insentif keuangan dengan kinerja individu dan 2) mengidentifikasi peran insentif non-moneter dalam menjelaskan GAP riset antara insentif keuangan dan kinerja individu.

Identifikasi Masalah

Tujuan utama penelitian ini adalah melakukan verifikasi pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja individu dengan anteseden berupa orientasi terhadap uang dan menguji insentif non-moneter sebagai penjelasan atas turunnya kinerja individu ketika insentif keuangan meningkat. Orientasi pada uang dan insentif non-moneter diharapkan dapat menjelaskan GAP riset yang terjadi pada riset sebelumnya.

Orientasi pada uang dapat menjelaskan bagaimana seseorang berperilaku terhadap jenis insentif yang diberikan. Insentif keuangan dan non-keuangan akan direspon secara berbeda ketika seseorang memiliki orientasi yang berbeda pada uang. Riset ini akan menjawab permasalahan sebagai berikut:

- d. Apakah orientasi pada uang dapat menjelaskan riset gap yang terjadi antara insentif keuangan dengan kinerja individu? yang berupa:
 - a. Individu dengan orientasi pada uang tinggi cenderung meningkat kinerjanya ketika diberikan insentif moneter
 - b. Individu dengan orientasi pada uang rendah cenderung tidak meningkat kinerjanya ketika diberikan insentif moneter
- e. Apakah individu yang memiliki orientasi pada uang rendah cenderung meningkat kinerjanya ketika diberikan insentif non-moneter?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum menyelidiki bagaimana peran variabel *money orientation* dalam menjelaskan kesenjangan riset yang terjadi antara insentif moneter dengan kinerja individual, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kemampuan variabel *money orientation* dalam memprediksi kinerja individu ketika diberikan insentif moneter dan non-moneter.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Riset yang dilakukan Lazear, 2000 menguji efek insentif moneter terhadap produktifitas pekerjaannya. Riset tersebut menguji efek dari bonus per jam dengan *piece rate*. Hasil riset tersebut menunjukkan bahwa produktifitas pekerja meningkat dengan perubahan

skema insentif dari bonus perjam menjadi *piece rate*. Peningkatan produktifitas 44% menunjukkan bahwa motivasi seseorang meningkat ketika bonus berupa kas diberikan berdasarkan outcome yang dicapai, bukan lamanya jam pekerjaan.

Saat mayoritas riset menemukan hubungan positif antara insentif keuangan dengan kinerja individual, hasil berbeda ditemukan oleh Ahtziger A dkk 2014 saat menguji insentif keuangan dengan kinerja individual. Hasil risetnya menemukan bahwa meningkatkan insentif keuangan tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja. Indikasi penyebab hubungan negative tersebut adalah munculnya resiko dari kemungkinan kehilangan insentif tersebut di masa datang ketika gagal mencapai target yang ditetapkan.

Hasil riset Lazaer, 2000 mengindikasikan bahwa partisipan risetnya termotivasi secara berbeda ketika skema insentif dihitung berdasarkan *outcome* dari pekerjaan, semakin banyak *outcome* yang dihasilkan, maka semakin banyak uang yang didapatkan. Hasil riset tersebut belum mengidentifikasi ada variable yang belum terobservasi berupa sikap manusia terhadap uang. Uang telah digunakan sebagai alat tukar dalam perdagangan dan pengukuran nilai (Smith 1937, dalam Tang, 2005) dan sebuah pekerjaan. Uang juga dapat digunakan sebagai motivator (Gupta dan Shaw, 1998 dan Du dan Tang, 2005).

Beberapa penelitian mengenai *love of money* menemukan bahwa uang memiliki pengaruh cukup kuat pada perilaku seseorang dalam organisasi (Lawler, 1981; Opsahl dan Dunnette, 1966; Whyte, 1955). Hasil riset Tang dan Chiu, 2003 menemukan bahwa seseorang dengan orientasi *love of money* tinggi cenderung memiliki kepuasan rendah terhadap pembayaran dan kehidupan (Tang, 2007). Keputusan untuk keluar dari pekerjaan dan pindah juga berkaitan dengan orientasi *love of money* seseorang (Tang, 2008). Dari semua riset mengenai *love of money* tersebut, masih belum ada yang menguji efeknya terhadap kinerja aktual individu. Riset ini akan menguji keterkaitan orientasi *love of money* terhadap kinerja individu.

Riset mengenai insentif non-moneter memberikan bukti lain bahwa dalam bekerja, seseorang tidak selalu mengutamakan insentif moneter sebagai apresiasi yang diterimanya (Ahtziger, dkk 2014). Berbagai riset bidang insentif non-moneter menyebutkan bahwa apresiasi, fasilitas, penghargaan, dan pengakuan sosial dapat menyentuh sisi lain dari seseorang untuk terus bekerja secara baik dan menunjukkan prestasinya.

Seorang karyawan dapat merasakan makna perannya dalam sebuah organisasi ketika dilibatkan dalam proses penyelesaian sebuah permasalahan (Roche and Mackinnon, 1970). Proses pelibatan karyawan dapat berupa penerimaan pendapat dan perumusan solusi permasalahan yang dihadapi organisasi. Riset lain menemukan bahwa karyawan menempatkan preferensi keamanan, peluang berkembang dan jenis pekerjaan sebagai pertimbangan utama dalam menilai pekerjaannya baik/buruk, insentif merupakan pertimbangan yang dipilih setelah peluang berkembang dan jenis pekerjaan (Jurgensen, 1978).

Riset ini akan menguji peran variabel *love of money* sebagai variabel yang diharapkan dapat menjelaskan kesenjangan riset yang menemukan bahwa **tidak semua insentif moneter dapat meningkatkan kinerja seseorang**. Sehingga hipotesis yang akan diuji ingin membuktikan bahwa seseorang dengan karakteristik *love of money* rendah akan cenderung memiliki kinerja tinggi ketika diberikan insentif non-moneter, lebih detail hipotesis yang diuji yaitu:

H1: Seseorang dengan orientasi *love of money* rendah cenderung akan rendah kerjanya ketika diberikan insentif moneter bila dibandingkan partisipan pada kelompok *love of money* rendah namun mendapatkan insentif non-moneter.

Metode Penelitian

Metoda Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan metoda eksperimental. Eksperimental dilakukan untuk meminimalisir resiko diketahuinya maksud dan tujuan dilakukannya penelitian ini. Insentif dan kinerja merupakan variabel yang tepat dilakukan eksperimental karena partisipan tidak akan mengetahui arah dari pengambilan data riset tersebut. Partisipan akan diberlakukan sebuah simulasi permainan yang hanya membutuhkan matematika dasar untuk menyelesaikannya. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan terdapat gap antara partisipan satu dengan lainnya. Partisipan diberikan sebuah simulasi permainan perhitungan dengan sistem kendi air

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari penelitian Kusufi (2012) yang merupakan hasil adopsi dari Fessler (2003) yang telah diterjemahkan dan dikembangkan oleh Arniati (2006) berupa *water jar problem*. Contoh *water jar problem*, diketahui seorang ibu memerintahkan puutrnnya untuk mengambil 3 liter air secara tepat dengan menggunakan 2 kendi yaitu kendi A dan B yang berkapasitas; $A = 8$ liter dan $B = 5$ liter. Selanjutnya, bagaimana anak tersebut dapat memperoleh 3 liter air secara tepat dengan hanya menggunakan kedua kendi yang dibawanya tersebut? Berdasarkan soal tersebut partisipan diminta untuk membuat notasi solusi dari permasalahan kendi air itu.

Total soal *water jar problem* dalam eksperimen berjumlah 15 soal. Total 15 soal tersebut terbagi menjadi 3 bagian, sehingga tiap bagian terdiri dari 5 soal. Bagian pertama, terdiri dari 3 kendi air dengan bobot nilai per soal sebesar 2 poin. Bagian kedua, terdiri dari 4 kendi air dengan bobot nilai per soal sebesar 3 poin. Bagian ketiga, terdiri dari 5 kendi air dengan bobot nilai per soal 5 poin. Total poin maksimal yang bisa diperoleh partisipan adalah 50 poin. Instrumen penelitian yang digunakan dapat dilihat di Lampiran 1.

Desain Eksperimen

Desain eksperimen yang digunakan adalah desain 2x1 between subject, dimana untuk insentif moneter terbagi menjadi dua kategori yaitu ada insentif moneter dan tidak ada insentif moneter. Insentif moneter yang digunakan dalam penelitian ini adalah skema *piece-rates*. Dengan demikian maka sel penelitian eksperimen terdiri dari 2 sel. Desain eksperimen dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel: 1
Desain Analisis Eksperimental 2x1 Between Subject

	Insentif	
	Insentif Moneter	Insentif Non Moneter
Level LOM	Sel 1	Sel 2

Prosedur Eksperimen

Berdasarkan desain eksperimen terdapat 2 sel penelitian/kelompok. Namun, nantinya saat eksperimen berlangsung partisipan terbagi menjadi 2 kelompok secara acak (random) yaitu kelompok yang dimanipulasi ada insentif moneter dan kelompok yang tidak ada insentif moneter. Prosedur eksperimen dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tahap 1: Pada tahap ini partisipan diberi informasi mengenai eksperimen seperti lamanya waktu yang dibutuhkan dalam mengikuti eksperimen. Peserta yang bersedia mengikuti eksperimen diwajibkan mengisi lembar persetujuan sebagai partisipan.

- Tahap 2: Setelah peserta menyatakan kesediaannya sebagai partisipan, peserta diminta untuk mengisi lembar kuisisioner data demografi yang berisi keterangan seperti nama, jenis kelamin, dan lain sebagainya.
- Tahap 3: Tahap ini partisipan diberikan amplop 1 yang berisi tata cara pengerjaan soal dan soal latihan. Tujuan tahap ini adalah untuk memastikan bahwa partisipan memahami soal dan tata cara pengerjaannya. Partisipan diberi kebebasan untuk bertanya kepada panitia dan panitia mengecek pemahaman partisipan. Lamanya waktu pengerjaan adalah 10 menit.
- Tahap 4: Tahap ini dikhususkan bagi kelompok yang dimanipulasi terdapat insentif moneter. Tahap ini partisipan diberi informasi mengenai skema insentif yang mereka dapatkan dalam eksperimen.
- Tahap 5: Partisipan mendapat amplop 3 yang berisi soal eksperimen *water jar problem*. Partisipan diminta untuk mengerjakan soal yang terdiri dari 15 soal selama 40 menit.
- Tahap 6: Tahap *debriefing* adalah prosedur standar yang dilaksanakan sesudah eksperimen berlangsung untuk memberikan informasi sejelas-jelasnya tentang eksperimen kepada para partisipan. Dengan prosedur ini, seluruh miskonsepsi tentang penelitian yang mungkin timbul selama penelitian berlangsung diharapkan dapat diluruskan (Nahartyo, 2013: 152). Informasi pengambilan insentif eksperimen diberikan satu minggu setelah eksperimen berlangsung.

Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi target dari penelitian ini yaitu *new entry employee*. Kedekatan sifat, perilaku dan pola pikir *new entry employee* dengan mahasiswa tingkat akhir merupakan salah satu alasan partisipan pada penelitian ini yaitu mahasiswa tingkat akhir. Metoda pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria (1) mahasiswa tingkat akhir dari studinya dan (2) mengikuti eksperimen ini dengan sukarela.

Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian yaitu jenis insentif dan orientasi pada uang. Jenis insentif diklasifikasikan menjadi dua yaitu insentif moneter dan insentif non-moneter. Orientasi pada uang merupakan serangkaian pertanyaan untuk mengukur derajat orientasi seseorang pada uang. Variabel dependen riset ini yaitu kinerja individual.

Pengaruh Insentif moneter dan non-moneter terhadap kinerja akan diukur menggunakan serangkaian pertanyaan yang diharapkan dapat menangkap persepsi partisipan ketika diberikan insentif moneter atau non-moneter atas kinerjanya. Pertanyaan yang diberikan diharapkan dapat menangkap preferensi individu ketika diberikan insentif moneter dan non-moneter. Setiap partisipan diminta menilai preferensi atas insentif moneter dan non-moneter. Pengukuran preferensi tersebut dapat mengukur seberapa kuat jenis insentif mempengaruhi kinerja seseorang.

Variabel orientasi pada uang didefinisikan sebagai keinginan dan aspirasi seseorang terhadap uang (Tang dan Chiu, 2008). Orientasi pada uang diukur menggunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Tang dan Chiu 2003. Terdapat 17 pernyataan yang dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) faktor yaitu kaya, motivator, sukses dan penting. Responden diminta persetujuannya atas setiap pernyataan dalam skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Pertanyaan dari variabel ini diacak untuk menghindari bias jawaban monoton berupa di nilai-nilai bawah saja (*floor effect*) atau di atas saja (*ceiling effect*) (Hartono, 2011).

Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen pengukuran disusun dan didiskusikan dengan pakar bidang insentif dan kinerja. Diskusi grup terfokus dilakukan untuk mendapatkan masukan atas instrumen yang disusun. Uji pilot juga dilaksanakan untuk memastikan instrumen mudah dipahami dan memiliki keandalan dalam mengukur variabel.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji beda T Test. Nilai uji statistik t dapat dilihat dari tingkat signifikansinya, apabila tingkat signifikansi berada di bawah tingkat error yaitu 0,05 atau 5%. Hipotesis terdukung oleh data penelitian apabila memenuhi syarat data pada sel 1 lebih rendah dibandingkan data pada sel 2 ketika dilakukan uji secara statistika.

PEMBAHASAN

Pengambilan Data

Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman. Seluruh mahasiswa yang menjadi partisipan dalam eksperimen ini telah menempuh mata kuliah Matematika Ekonomi. Matematika Ekonomi digunakan sebagai prasyarat dalam penentuan partisipan eksperimen dikarenakan alat instrument yang digunakan berhubungan dengan logika perhitungan. Oleh karena itu, mahasiswa yang telah menempuh mata kuliah matematika ekonomi diasumsikan sebagai subyek penelitian yang cukup mewakili untuk menjadi partisipan dalam eksperimen ini.

Eksperimen yang telah dilakukan melibatkan sebanyak 53 mahasiswa yang bersedia menjadi partisipan secara sukarela. Dari 53 partisipan yang terlibat, terdapat 1 partisipan yang gagal. Hal ini disebabkan partisipan tersebut tidak lolos cek manipulasi sehingga data yang di dapat dari partisipan tersebut tidak dapat dipakai untuk analisis. Dengan demikian, data akhir yang dapat digunakan dalam penelitian ini berjumlah 52. Penentuan jumlah partisipan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel: 2
Penentuan Jumlah Partisipan

Keterangan	Jumlah
Partisipan awal	53
Partisipan yang tidak lolos cek manipulasi	(1)
Partisipan yang lolos sebagai partisipan akhir	52

Sumber: Data primer yang diolah

Analisis Data

Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam eksperimen telah diuji terlebih dahulu melalui pilot test. Tujuan dari pilot test tersebut untuk mengetahui apakah instrument penelitian layak digunakan dalam eksperimen baik itu prosedur pelaksanaan maupun tugas yang diberikan. Partisipan yang mengikuti pilot test merupakan partisipan yang berbeda dengan partisipan yang mengikuti eksperimen.

Pilot test melibatkan 12 partisipan yang merupakan mahasiswa FEB Unsoed. Pelaksanaan pilot test menggunakan kondisi normal dimana partisipan tidak diberi

manipulasi insentif moneter. Hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya kebocoran informasi bagi partisipan yang akan mengikuti eksperimen.

Dalam pelaksanaan eksperimen, partisipan terbagi menjadi dua bagian atau kelas. Kelas pertama adalah kelas yang diberikan manipulasi adanya insentif sedangkan kelas kedua tanpa manipulasi insentif. Saat eksperimen berlangsung di tiap kelas jumlah partisipan yang masuk kelompok yang memiliki karakteristik *money orientation* tinggi dan yang memiliki karakteristik *money orientation* rendah belum diketahui. Pengelompokan untuk menentukan karakteristik tersebut pada tiap partisipan dilakukan saat analisis data. Pada akhirnya penelitian ini akan membagi 52 partisipan ke dalam 4 sel yang dapat dilihat di Tabel 4 berikut ini:

Tabel: 3
Jumlah Partisipan Tiap Sel Penelitian

	Insentif Moneter (1)	Insentif Non-Moneter (2)
LOM_Rendah (1)	Sel 1 n = 12 partisipan Laki-laki = 2 orang Perempuan = 10 orang	Sel 2 n = 10 partisipan Laki-laki = 2 orang Perempuan = 8 orang
	Sel 3 n = 13 partisipan Laki-laki = 5 orang Perempuan = 8 orang	Sel 4 n = 17 partisipan Laki-laki = 7 orang Perempuan = 10 orang

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji beda t-test. Independent t-test digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Statistik Deskriptif penelitian dapat dilihat di Tabel 4. Tabel 4 menyajikan nilai rata-rata (mean) kinerja individu untuk variabel insentif moneter serta nilai standar deviasi tiap-tiap sel penelitian. Tingkat rata-rata kinerja tertinggi berada di sel 1 yaitu 13,3158 dan rata-rata kinerja terendah berada di sel 2 dan sel 4 sebesar 10,2500. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel: 4
Deskriptif Statistik Sel Penelitian

	Insentif Moneter (1)	Insentif Non-Moneter (2)
LOM_Rendah (1)	SEL 1 Mean = 10,0833 S.D = 1,44338	SEL 2 Mean = 22,5000 S.D = 1,17851
	SEL 3 Mean = 18,3846 S.D = 3,70896	SEL 4 Mean = 5,2353 S.D = 1,03256
LOM_Tinggi (2)	SEL 1 + SEL 3 Mean = 14,23395 S.D = 2,57617	SEL 2 + SEL 4 Mean = 13,86765 S.D = 2,21107
	SEL 1 + SEL 2 Mean = 16,29165 S.D = 1.310945	
SEL 3 + SEL 4 Mean = 11,80995 S.D = 2,37076		

Hasil output terpenting dalam analisis uji beda t-test menunjukkan bahwa Sel 1 dan Sel 2 ditemukan perbedaan yang setelah diuji secara statistik memiliki perbedaan yang signifikan. Syarat hipotesis di dukung oleh data penelitian adalah mean kelompok 2 lebih tinggi dibandingkan mean kelompok 1. Setelah mean terpenuhi, syarat kedua yaitu sel 1 dan sel 2 memiliki perbedaan yang signifikan secara statistika. Kedua syarat tersebut terpenuhi

pada penelitian ini, sehingga menunjukkan bahwa hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan.

Tabel: 5
Hasil *Independent Samples Test*

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
VAR00006	Equal variances assumed	-21.792	20	.000	-12.41667	.56978	-13.60521	-11.22812
	Equal variances not assumed	-22.212	19.998	.000	-12.41667	.55902	-13.58277	-11.25057

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Hasil dari riset eksperimental ini menunjukkan bahwa insentif moneter tidak selalu dapat memotivasi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan maksimal. Terutama pada karakteristik seseorang yang memiliki orientasi pada uang rendah, seseorang dengan orientasi pada uang rendah cenderung tidak mempedulikan insentif moneter yang diberikan. Karakteristik orang seperti ini cenderung lebih merasa terapresiasi pada saat diberikan insentif non-moneter seperti apresiasi, pengakuan kelompok dan atasan, pujian, dan berbagai fasilitas lainnya.

Implikasi

Berdasarkan hasil riset ini, implikasi yang dapat diambil yaitu bahwa pada sebuah organisasi harus dapat memfasilitasi insentif moneter dan non-moneter, hal tersebut untuk mengurangi kemungkinan kekecewaan orang yang tidak mengharapkan insentif keuangan, namun lebih merasa diperhatikan dengan apresiasi, fasilitas, peluang untuk belajar, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Achtziger, A., Carlos A., Sabine. H and Marco S. 2014. Higher Incentives can impair performance: Neural evidence on reinforcement and rationality. SCAN. Oxford University Press.
- Banker, R. D., S. Y. Lee, and D. Srinivasan. 2001. An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics* 30 (3): 315–350.

- Chib, V.S., De Martino, B., Shimojo, S., O'Doherty, J.P. (2012). Neural mechanisms underlying paradoxical performance for monetary incentives are driven by loss aversion. *Neuron*, 74, 582–94.
- Gudono: 2011, 'Analisis Data Multivariat', BPFE: Yogyakarta.
- Hartono, J.: 2011, 'Pedoman Srvei Kuesioner: Pengembangan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon (edisi ke 2)', BPFE: Yogyakarta.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, dan R.E. Anderson: 2010, 'Multivariate Data Analysis', Prentice-Hall, 7th edition.
- Jurgensen Clifford E (1978), Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?), *Journal of Applied Psychology*, 63 (3): 267-76.
- Lazear, E. P. 2000. Performance pay and productivity. *American Economic Review* 90 (5): 1346–1361.
- Mobbs, D., Hassabis, D., Seymour, B. et al. (2009). Choking on the money. Reward-based performance decrements are associated with midbrain activity. *Psychological Science*, 20, 955–62.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *Compensation*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000*. New York: Avon Books.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66, 94–118.
- Pfeffer, J.: 1998, 'Six Dangerous Myths About Pay', *Harvard Business Review*, 108-119.
- Presslee, A., T. W. Vance, and R. A. Webb. 2013. The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review* 88 (5): 1805–1831.
- Roche, William J. & Neil L. Mackinnon (1970), *Motivating People with Meaningful Work*, *Harvard Business Review*, May- June: 97.
- Shearer, B. 2004. Piece rates, fixed wages and incentives: Evidence from a field experiment. *Review of Economic Studies* 71 (2): 513–534.
- Sorauren, I. F., 2000. Non-Monetary Incentives: Do People Work Only For Money?. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10. Issued 4.: 925-944.
- Tang, T. L, K.K. Jwa, dan S.H. David, 2000, 'Does Attitude toward Money Moderate the Relationship between Intrinsic Job Satisfaction and
- Tang, T.L. dan R.K. Chiu: 2003, 'Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees?', *Journal of Business Ethics* 46(1), 13- 30.
- Tang, T.L, Luna A.R, dan T. Sutarso: 2005, 'From Income to Pay Satisfaction: The Love of Money and Pay Equity Comparison as Mediators and Culture (The United States and Spain) and Gender as Moderators',
- Tang, T.L, T. Sutarso, A. Akande, M.W. Allen, A.S. Alzubaidi, M.A. Ansari, F.A. Galicia, et al.: 2006, 'The Love of Money dan Pay Level Satisfaction: Measurement dan Functional Equivalence in 29 Geopolitical Entities around the World', *Management dan Organization Review* 2(3), 423-52.
- Tang, T. L: 2007, 'Income dan Quality of Life: Does the Love of Money Make a Difference?', *Journal of Business Ethics* 72, 375-393.
- Tang, T. L. dan Y. J. Chen: 2008, 'Intelligence Vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender', *Journal of Business Ethics* 82,1-26.

- Tang, T.L, T. Sutarso, G.M.T. Davis, D. Dolinski, A.H.S. Ibrahim, dan S.L Wagner: 2008, 'To Help or Not to Help? The Good Samaritan Effect and the Love of Money on Helping Behavior', *Journal of Business Ethics* 82(4), 865-87.
- Vitell, S.J, J.G. P. Paolillo, dan J.J. Singh: 2006, 'The Role of Money and Religiosity in Determining Consumers' Ethical Beliefs', *Journal of Business Ethics* 64(2), 117–124.
- Wernimont, P. F., & Fitzpatric, S. (1972). The meaning of money. *Journal of Applied Psychology*, 56, 218–226.