

**PENGARUH PENERAPAN SKEMA INSENTIF BERBASIS *TOURNAMENT*  
DAN *QUOTA* TERHADAP KINERJA INDIVIDU DENGAN FAKTOR *TASK*  
*ATTRACTIVENESS* SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Theodorus Radja Ludji<sup>4</sup>**

**Monika Palupi Murniati<sup>5</sup>**

**Abstract**

*This study reports the comprehensive result of a laboratory experiment where subjects performed a problem-solving task under two types of incentive schemes; tournament and quota. Additionally, all subjects evaluated attractiveness of the task that they are perceived prior to learning how they would be compensated during the experiment. Data are collected through 2 x 2 between-subject experiment which treatment are given to incentive schemes and task attractiveness variables. Data of this experiment were analyzed with various statistical instruments such as T-Test and ANOVA. The result shown a difference in between-subject average individual performance for each incentive scheme applied in this experiment regarding of task attractiveness factor, thus proved that task attractiveness factor has causing main effect to individual performance. Furthermore, it is shown that when the task was initially perceived as being attractive, subjects under tournament incentive scheme will outperform subjects under quota incentive scheme. Conversely, when the task was initially perceived as being unattractive, subjects under quota incentive scheme will outperform subjects under tournament incentive scheme in terms of individual performance.*

**Keywords:** *individual performance, quota incentive scheme, tournament incentive scheme, task attractiveness factor.*

**1. PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan perlu memberikan kompensasi untuk para pekerjanya, sehingga setiap pekerja akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang positif. Hal ini perlu diperhatikan dengan baik, sebab para pekerja dalam perusahaan merupakan faktor sentral yang memegang peranan paling penting dalam aktivitas suatu perusahaan (Asiyah, 2005) dan kompensasi perlu diberikan supaya pekerja yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik dapat tetap bertahan dalam organisasi (Tulus, 1992). Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya terhadap organisasi, dan skema insentif berfungsi sebagai penghubung atau mata rantai antara kompensasi yang diberikan dengan kinerja yang dihasilkan (Werther dan Davis, 1996).

Penelitian sebelumnya terkait dengan pengaruh dari skema insentif yang diterapkan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh individu telah dilakukan oleh Awasthi dan Pratt (1990), Jenkins, dkk. (1998), Fessler (2003), serta Arniati (2006). Namun terdapat

---

<sup>4</sup> Alumni Prodi Akuntansi, FEB Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

<sup>5</sup> Dosen akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

keterbatasan dari penelitian-penelitian tersebut yang belum mampu menjelaskan fenomena yang ada secara lebih luas, yakni skema insentif yang diaplikasikan dalam penelitian-penelitian tersebut hanya berbasis *fixed-wage* dan *piece-rate* dan belum mempertimbangkan skema insentif lainnya, padahal menurut Fessler (2003) dan Bonner, dkk. (2000, p. 26-28), masih ada skema insentif selain dari itu yang dapat diaplikasikan dalam penelitian yang mengkaji hubungan antara skema insentif dengan kinerja individu.

Bonner, dkk. (2000), menyebutkan bahwa terdapat empat macam skema insentif yang dapat diaplikasikan dalam kaitan dengan kinerja individu, yaitu *fixed-wage*, *piece-rate*, *tournament*, dan *quota*. Penelitian ini akan mengaplikasikan skema insentif seperti yang dikemukakan oleh Fessler (2003) dan Bonner, dkk. (2000), yaitu skema insentif berbasis *tournament* yang akan dibandingkan dengan skema insentif berbasis *quota*. Alasan pemilihan kedua skema insentif ini yaitu karena (1) kedua skema insentif ini mengasosiasikan kompensasi secara langsung terhadap kinerja individu secara keseluruhan (Bonner, dkk. 2000), dan (2) kedua skema insentif ini belum pernah dibandingkan secara bersamaan dalam penelitian sebelumnya yang meneliti pengaruh antara skema insentif terhadap kinerja individu, baik itu penelitian Awasthi dan Pratt (1990), Jenkins, dkk. (1998), Fessler (2003), maupun Arniati (2006). Oleh sebab itu maka peneliti menggunakan kedua skema insentif tersebut untuk memperoleh fakta empiris baru yang dapat menjawab berbagai keterbatasan dari penelitian-penelitian sebelumnya, selain itu penelitian ini mempertimbangkan pula faktor *task attractiveness* atau tingkat kemenarikan tugas sebagai sebuah faktor yang diduga dapat memberikan pengaruh terhadap hubungan antara skema insentif yang diterapkan dengan kinerja individu yang dihasilkan (Fessler, 2003; Arniati, 2006).

## 2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1. Skema Insentif

Werther dan Davis (1996) mengatakan bahwa skema insentif adalah sebagai mata rantai antara kompensasi yang diberikan dengan kinerja yang dihasilkan. Skema insentif diberikan kepada karyawan sesuai dengan hasil kerja mereka masing-masing. Heidjrachman dan Husnan (1992) menjelaskan pula bahwa adanya skema insentif dimaksudkan untuk memberikan kompensasi yang berbeda, dimana dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima kompensasi yang berbeda dikarenakan prestasi kerja yang dihasilkan juga berbeda. Dalam penelitian ini, skema insentif yang diaplikasikan adalah dalam bentuk *tournament* dan *quota*, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bonner, dkk. (2000).

#### 2.1.1. Skema Insentif Berbasis *Tournament*

Menurut Bonner, dkk. (2000), skema insentif berbasis *tournament* adalah sebuah skema dimana individu yang bisa memperoleh insentif di dalamnya bersifat terbatas karena hanya mereka yang dapat memenuhi *slot ranking* (tempat dalam peringkat) di dalam skema *tournament* tersebut yang dapat memperoleh insentif, dimana skema ini secara eksplisit mengkondisikan individu dalam sebuah kompetisi atau persaingan. Prendergast (1999) mengemukakan bahwa skema insentif berbasis *tournament* merupakan skema insentif yang paling tepat untuk menyaring individu dalam sebuah kompetisi, karena terdapat persaingan untuk dapat masuk ke *slot ranking* yang telah ditetapkan dalam skema ini (contohnya seperti peringkat 1, 2, dan 3 dalam sebuah *tournament*).

*Tournament Theory* (Lazear dan Rosen, 1981) menyebutkan bahwa perbedaan kompensasi antar posisi pada level organisasi diakibatkan karena perbedaan produktivitas antar pekerja dan insentif akan diberikan kepada pekerja yang menghasilkan nilai output terbesar. Ada empat elemen penting dalam *tournament theory*, yaitu: (1) insentif telah ditetapkan di muka, (2) promosi hanya diberikan kepada pekerja yang memiliki kinerja lebih baik dibanding yang lainnya, (3) level usaha individu bergantung pada ukuran kenaikan gaji yang disebabkan oleh hadiah yang diberikan kepada pemenang, dan (4) jumlah kontestan telah diketahui pada awal *tournament* (Budiarti, 2011). Asumsi teori ini yaitu bahwa tingkat hierarki dalam organisasi yang bersifat tetap merupakan instrumen untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik agar dapat memperoleh kenaikan insentif dan promosi (Gibbs, 1995).

### 2.1.2. Skema Insentif Berbasis *Quota*

Menurut Bonner, dkk. (2000, p. 26), skema insentif berbasis *quota* adalah sebuah skema insentif yang karakteristiknya merupakan gabungan antara skema *fixed-wage* dan *piece-rate*, dimana individu yang terlibat di dalamnya akan memperoleh insentif secara tetap (*fixed-wage*) hingga mencapai *target quota* yang ditetapkan, kemudian apabila individu tersebut mampu menghasilkan kinerja melebihi *quota* yang ditetapkan, maka ia akan memperoleh insentif secara *piece-rate* untuk setiap unit output yang dihasilkannya di atas target tersebut. Contohnya seperti seseorang mendapatkan upah tetap apabila dapat menghasilkan maksimal 10 unit barang (*target quota*), dan apabila ia mampu menghasilkan lebih dari 10 unit barang yang menjadi *target quota* nya, maka ia akan memperoleh upah tambahan bagi setiap 1 unit barang yang ia hasilkan di atas *target quota* yang ditetapkan.

## 2.2. Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (1998), kinerja adalah catatan dari *output* yang dihasilkan oleh seseorang untuk suatu tugas dalam kurun waktu tertentu. Artinya bahwa kinerja mengukur apa saja yang telah dilakukan atau dicapai oleh seseorang dalam suatu periode waktu tertentu yang ditetapkan sebagai dasar untuk mengukur hal tersebut. Williams (2002) menambahkan pula bahwa kinerja (*performance*) berasal tingkah laku yang diperbuat oleh seseorang di dalam sebuah situasi, dan hal tersebut dilakukannya untuk mencapai suatu hal tertentu, atau untuk mencapai sesuatu yang menjadi tujuan, baik tujuan individu, maupun tujuan organisasi.

## 2.3. *Task Attractiveness*

*Task attractiveness* atau tingkat kemenarikan tugas adalah persepsi seseorang terkait menarik atau tidaknya tugas yang ia lakukan, dimana persepsi terhadap *task attractiveness* merepresentasikan *attitude* subyektif individu terhadap tugas dalam suatu kesempatan tertentu (Csikszentmihalyi dan LeFevre, 1989). Bonner dan Sprinkle (2002) menjelaskan bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan oleh seseorang akan meningkat apabila ia merasakan sesuatu yang mampu membuatnya merasakan tingkat *arousal* tertentu, hal ini disebut sebagai *Arousal Theory* (Eysenck, 1986). *Arousal* dalam hal ini didefinisikan sebagai sesuatu yang mampu mengaktifkan diri seseorang dan mampu membuatnya untuk mengeluarkan segenap usahanya dengan lebih keras untuk hal tersebut. Artinya bahwa apabila seseorang menemui suatu hal yang dapat mengaktifkan dirinya (*arousing*), contohnya seperti sebuah pekerjaan

yang dianggap menarik bagi dirinya, maka ia akan mengeluarkan *effort* yang lebih tinggi atau melakukan usaha terbaiknya karena ia menganggap tingkat *arousal* yang dirasakannya dalam pekerjaan tersebut mampu mengaktifkan dirinya.

#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

*Arousal Theory* (Bonner dan Sprinkle, 2002) menjelaskan bahwa usaha yang dilakukan oleh seseorang akan meningkat apabila ia merasakan sesuatu yang mampu membuatnya merasakan tingkat *arousal* tertentu, *arousal* didefinisikan sebagai sesuatu yang mampu mengaktifkan diri seseorang dan mampu membuatnya untuk mengeluarkan segenap usahanya. Artinya bahwa apabila seseorang menemui suatu tugas yang dapat mengaktifkan dirinya (*arousing*) maka ia akan mengeluarkan *effort* yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas tersebut, dan tugas yang dirasa menarik atau *attractive* akan dapat mengaktifkan diri seseorang (Fessler, 2003). Dalam kaitannya dengan skema insentif yang diterapkan dalam penelitian ini, Deci, dkk. (1999) mengatakan bahwa skema insentif yang berkarakteristik *performance-contingent* atau karakteristik dimana insentif yang diberikan amat bergantung pada kinerja yang dihasilkan akan memiliki pengaruh yang negatif terhadap tingkat kemenarikan tugas yang dipersepsikan oleh seseorang saat tugas tersebut awalnya dipersepsikan menarik oleh dirinya, dan oleh karena faktor tingkat kemenarikan tugas diasosiasikan dengan kinerja seseorang maka penurunan persepsi tingkat kemenarikan tugas yang dirasakan seseorang akan dapat menurunkan kinerja yang ia hasilkan (Fessler, 2003).

Perbedaan karakteristik *performance-contingent* terlihat jelas dalam kedua skema insentif yang diterapkan dalam penelitian ini, yaitu skema insentif berbasis *tournament* dan *quota*. Dalam skema insentif berbasis *tournament*, individu yang terlibat di dalamnya akan memperoleh kompensasi yang bergantung pada usaha yang dilakukannya, atau dengan kata lain kompensasi yang ada dalam skema ini amat bergantung pada kinerja yang dihasilkan (*performance-contingent*), karena tidak semua yang berkompetisi di dalam suatu *tournament* akan mendapatkan kompensasi (Bonner, dkk. 2000). Dalam skema insentif berbasis *tournament*, kompensasi hanya akan diberikan kepada individu yang dapat menempati *slot ranking* (peringkat) yang ditetapkan dalam *tournament* tersebut, contohnya seperti peringkat 1, 2, dan 3 dalam *tournament* (Prendergast, 1999). Sementara skema insentif berbasis *quota* berbeda dibanding *tournament* karena kompensasi dalam skema ini tidak sepenuhnya bergantung pada kinerja yang dihasilkan, sebab ada *range* atau batas dalam skema ini dimana individu akan memperoleh kompensasi secara tetap (*fixed*) berapapun kinerja yang ia hasilkan sampai dengan batas *quota* tersebut. Apabila kinerjanya melebihi *target quota*, barulah ia akan memperoleh *performance-contingent compensation*, yaitu secara *piece-rate* untuk setiap output yang dihasilkannya di atas *target quota* (Bonner, dkk. 2000). Oleh sebab itu maka hipotesis pertama yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>1</sub> : Terdapat perbedaan kinerja individu antara subjek yang diberikan skema insentif tournament dengan subjek yang diberikan skema insentif quota saat tugas dipersepsikan menarik oleh subjek**

Karakteristik *performance-contingent* dari sebuah skema insentif dapat menurunkan persepsi individu terhadap tingkat kemenarikan tugas atau *task attractiveness* yang dirasakannya (Deci, dkk. 1999), dan oleh karena faktor tingkat kemenarikan tugas diasosiasikan dengan kinerja seseorang maka penurunan persepsi tingkat kemenarikan tugas yang dirasakan seseorang akan dapat menurunkan kinerja

yang ia hasilkan (Fessler, 2003). Karena diantara kedua skema insentif yang diterapkan dalam penelitian ini, yaitu *tournament* dan *quota*, yang lebih memiliki karakteristik *performance-contingent compensation* atau kompensasi yang bergantung pada kinerja adalah skema insentif berbasis *tournament*, bukan *quota* (Bonner, dkk. 2000), karena kondisi *performance-contingent* dalam skema insentif berbasis *quota* baru akan terasa apabila individu telah mencapai kinerja di atas *target quota* yang ditetapkan, sedangkan dalam skema insentif berbasis *tournament*, kondisi *performance-contingent* telah dirasakan oleh individu secara eksplisit sejak awal yaitu saat *tournament* dimulai (Bonner, dkk. 2000), maka berikut adalah hipotesis kedua dalam penelitian ini.

**H<sub>2</sub> : Terdapat perbedaan kinerja individu antara subjek yang diberikan skema insentif *tournament* dengan subjek yang diberikan skema insentif *quota* saat tugas dipersepsikan tidak menarik oleh subjek**

### 3. METODE PENELITIAN

Riset ini akan menggunakan metode eksperimen dalam mengumpulkan data. Variabel yang dimanipulasi atau diberi *treatment* dalam eksperimen ini adalah skema insentif yang dikondisikan dalam dua jenis skema yakni *tournament* dan *quota*, serta variabel *task attractiveness*. Sedangkan variabel yang diamati efeknya adalah variabel dependen yakni kinerja individu.

Desain eksperimen yang digunakan adalah 2 x 2, yaitu 2 kondisi skema insentif dikalikan 2 kemungkinan persepsi *task attractiveness*. Kategori pengkondisian dalam eksperimen ini adalah *between subject*, artinya bahwa terdapat 4 sel dalam eksperimen ini yang akan diisi oleh subjek dengan perlakuan 2 skema insentif yang berbeda (*tournament* dan *quota*), dan dari kedua skema insentif ini subjek akan mengalami 2 kemungkinan kondisi *task attractiveness* yang dirasakan, yaitu menarik (*attractive*) dan tidak menarik (*unattractive*).

#### 3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, tepatnya di Gedung Justinus dengan alamat di Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendhan Duwur – Semarang.

#### 3.2. Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata - Semarang. Pemilihan subjek dilakukan karena: (1) mahasiswa diasumsikan mampu merepresentasikan proksi seorang karyawan yang bekerja di perusahaan dalam kaitannya dengan penelitian ini (Arniati, 2006), dan (2) dalam melakukan penugasan tidak dibutuhkan syarat dan keahlian khusus dari subjek yang berpartisipasi, sebab jenis tugas yang diaplikasikan dalam eksperimen ini cukup sederhana dan dapat dikerjakan di dalam ruangan kelas, yaitu soal *water-jar problems* dari McGraw dan McCullers (1979).

#### 3.3. Prosedur Eksperimen

Prosedur dalam eksperimen ini akan dilakukan mengacu pada penelitian Fessler (2003). Dalam eksperimen ini variabel yang dimanipulasi adalah skema insentif yang terdiri dari dua bentuk yaitu *tournament* dan *quota*, dan faktor *task attractiveness*. Berikut adalah tahapan dari eksperimen ini:

- 1) Eksperimenter memasuki ruangan eksperimen, ruangan lalu diisi oleh para subjek eksperimen. Dari jumlah tersebut, setengahnya akan berada di kondisi skema insentif *tournament*, dan setengahnya lagi berada di kondisi skema insentif *quota*. Peraturan terkait dengan eksperimen ini akan dijelaskan secara langsung oleh eksperimenter.
- 2) Subjek akan dibagikan soal S (*sample*) yang berisi 3 nomor soal latihan dari tugas eksperimen untuk kemudian dikerjakan. Dalam bagian ini hal-hal yang dirasakan kurang jelas oleh subjek dapat langsung ditanyakan kepada eksperimenter.
- 3) Setelah mengerjakan soal *sample*, maka eksperimenter akan membagikan kuesioner tentang tingkat kemenarikan tugas (*task attractiveness*) untuk dapat diisi oleh subjek sesuai dengan persepsi mereka secara pribadi.
- 4) Setelah subjek benar-benar paham tentang apa yang harus dilakukan maka eksperimenter akan membagikan soal R (*real*) sebanyak 15 nomor pertanyaan yang harus dikerjakan dalam waktu 30 menit.
- 5) Setelah waktu pengerjaan soal selesai, maka eksperimen telah berakhir, namun sebelum subjek meninggalkan ruangan, subjek dipersilahkan untuk mengisi kuesioner *after-experimental* yang akan mendata identitas dan informasi mengenai data diri subjek secara personal.
- 6) Eksperimenter akan memeriksa seluruh jawaban subjek untuk menentukan berapa jawaban yang benar dan jumlah kupon yang diperoleh sebagai insentif.

### 3.4. Cek Manipulasi

Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa manipulasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap skema insentif telah berhasil dilakukan. Dimana kondisi skema insentif untuk setiap subjek terlebih dahulu telah dijelaskan oleh peneliti sebelum memulai penugasan yang sebenarnya.

#### 3.4.1. Cek Manipulasi Skema Insentif *Tournament*

Cek manipulasi untuk skema insentif *tournament* yaitu kupon hanya akan diberikan kepada subjek yang menempati peringkat pertama, kedua, dan ketiga (1,2,3) berdasarkan jumlah soal yang berhasil dijawab dengan benar. Subjek yang menempati peringkat pertama (*1st*) akan mendapatkan 9 kupon, lalu subjek yang menempati peringkat kedua (*2nd*) memperoleh 7 kupon, dan subjek yang menempati peringkat ketiga (*3rd*) akan memperoleh 5 kupon.

#### 3.4.2. Cek Manipulasi Skema Insentif *Quota*

Cek manipulasi untuk skema insentif *quota* yaitu apabila subjek berhasil menjawab dengan benar 1 s/d 4 soal ( $\leq$  target quota) dari total 15 soal yang ada dalam penugasan, maka subjek akan memperoleh 3 buah kupon. Kemudian apabila subjek berhasil menjawab dengan benar lebih dari 4 soal ( $>$  target quota) dari total 15 soal yang ada dalam penugasan nanti, maka selain mendapatkan 3 buah kupon, subjek juga akan memperoleh tambahan 1 buah kupon untuk setiap soal yang terjawab dengan benar.

**4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Statistik Deskriptif**

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menjelaskan gambaran umum secara menyeluruh terkait dengan subjek dalam penelitian ini, yaitu:

**Tabel 4.1 Analisis Statistik Deskriptif**

<b>Keterangan</b>	<b>Quota</b>		<b>Tournament</b>		<b>TOTAL</b>
<i>Participant (n)</i>	43		45		<b>88</b>
<i>Perceived of Task Attractiveness (%)</i>	<i>Attractive</i> = 72,1% <i>Unattractive</i> = 27,9%		<i>Attractive</i> = 71,1% <i>Unattractive</i> = 28,9%		<b><i>Attractive</i> = 71,6%</b> <b><i>Unattractive</i> = 28,4%</b>
<i>Kinerja (mean)</i>	3,28		3,31		<b>3,29</b>
<i>Kinerja spesifik (mean)</i>	Q-Att	Q-Unatt	T-Att	T-Unatt	
	3,45	2,83	3,59	2,61	
<i>Familiarity with task (%)</i>	Pernah = 12,8% Tidak pernah = 87,2%		Pernah = 12,2% Tidak pernah = 87,8%		Pernah = 12,5% <b>Tidak pernah = 87,5%</b>
Usia Partisipan	<i>Empty</i> = 2 orang 17 tahun = 2 orang 18 tahun = 33 orang 19 tahun = 5 orang 20 tahun = 1 orang 21 tahun = 0		<i>Empty</i> = 1 orang 17 tahun = 6 orang 18 tahun = 32 orang 19 tahun = 5 orang 20 tahun = 0 21 tahun = 1 orang		<i>Empty</i> = 3 orang 17 tahun = 8 orang <b>18 tahun = 65 orang</b> 19 tahun = 10 orang 20 tahun = 1 orang 21 tahun = 1 orang
Jenis Kelamin	<i>Male</i> = 23 orang <i>Female</i> = 20 orang		<i>Male</i> = 8 orang <i>Female</i> = 37 orang		<i>Male</i> = 31 orang <b><i>Female</i> = 57 orang</b>

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berikut adalah penjelasan terkait dengan data statistik deskriptif yang tersaji dalam Tabel 4.1 diatas.

1. Mayoritas subjek dalam eksperimen ini (71,6%) menganggap bahwa tugas yang dilakukan oleh mereka menarik atau *attractive*.
2. Rata-rata kinerja subjek yang diberikan skema insentif *tournament* lebih tinggi dibandingkan rata-rata kinerja subjek yang diberikan skema insentif *quota*, yaitu 3,31 (*tournament*) berbanding 3,28 (*quota*).
3. Mayoritas subjek (87,5%) tidak pernah mengerjakan tugas yang menyerupai penugasan dalam eksperimen ini sebelumnya. Artinya bahwa tugas yang mereka kerjakan dalam eksperimen ini umumnya merupakan hal yang baru bagi mereka.
4. Mayoritas subjek secara keseluruhan dalam eksperimen ini berusia 18 tahun, dan mayoritas berjenis kelamin perempuan (*female*). Untuk lebih jelasnya mengenai penyebaran usia subjek dalam eksperimen, berikut adalah data lanjutan berupa penyebaran partisipan berdasarkan jenis kelamin dan usia.

**Tabel 4.2 Data Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia**

Sel	Keterangan		Jumlah
Sel 01 ( <i>Tournament- Attractive</i> )  33 orang	Jenis Kelamin	Laki-laki	5 orang
		Perempuan	27 orang
		<b>TOTAL</b>	<b>32 orang</b>
	Usia	Empty	1 orang
		17 tahun	5 orang
		18 tahun	24 orang
<b>TOTAL</b>		<b>32 orang</b>	
<hr/>			
Sel 02 ( <i>Tournament- Unattractive</i> )  13 orang	Jenis Kelamin	Laki-laki	3
		Perempuan	10
		<b>TOTAL</b>	<b>13</b>
	Usia	17 tahun	1 orang
		18 tahun	8 orang
		19 tahun	3
<b>TOTAL</b>		<b>13 orang</b>	
<hr/>			
Sel 03 ( <i>Quota- Attractive</i> )  31 orang	Jenis Kelamin	Laki-laki	16 orang
		Perempuan	15 orang
		<b>TOTAL</b>	<b>31 orang</b>
	Usia	Empty	2 orang
		17 tahun	2 orang
		18 tahun	24 orang
<b>TOTAL</b>		<b>31 orang</b>	
<hr/>			
Sel 04 ( <i>Quota- Unattractive</i> )  12 orang	Jenis Kelamin	Laki-laki	7 orang
		Perempuan	5 orang
		<b>TOTAL</b>	<b>12 orang</b>
	Usia	18 tahun	9 orang
		19 tahun	2 orang
		20 tahun	1 orang
<b>TOTAL</b>		<b>12 orang</b>	
<b>GRAND TOTAL</b>			<b>88 orang</b>

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa lebih dari 50% jumlah subjek yang mengikuti eksperimen ini berusia 18 tahun (65 dari 88 orang, atau 73,8%). Meskipun demikian hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh subjek. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil pengujian berikut.



**Tabel 4.3 Analisis Varians untuk Variabel : Usia**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: kinerja

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10,185(a)	4	2,546	,939	,446
Intercept	84,011	1	84,011	30,966	,000
Usia	10,185	4	2,546	,939	,446
Error	217,038	80	2,713		
Total	1143,000	85			
Corrected Total	227,224	84			

a R Squared = ,045 (Adjusted R Squared = -,003)

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Pada tabel hasil analisis diatas dapat dilihat bahwa nilai sig. untuk usia adalah sebesar 0,446 yang lebih besar dari (>) 0,05 atau tidak signifikan terhadap 0,05 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ragam usia partisipan tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

- Berdasarkan data dalam Tabel 4.2 diketahui bahwa mayoritas subjek yang mengikuti eksperimen ini berjenis kelamin perempuan (57 dari 88 orang, atau 64,7% dari keseluruhan). Walaupun demikian hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan dalam eksperimen ini. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil pengujian analisis varians berikut ini.

**Tabel 4.4 Analisis Varians untuk Variabel : Jenis\_Kelamin**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: kinerja

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,067(a)	1	,067	,025	,874
Intercept	867,749	1	867,749	326,948	,000
jenis_kelamin	,067	1	,067	,025	,874
Error	228,251	86	2,654		
Total	1184,000	88			
Corrected Total	228,318	87			

a R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,011)

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai sig. untuk jenis kelamin adalah sebesar 0,874 yang lebih besar dari (>) 0,05 atau tidak signifikan terhadap 0,05 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variasi jenis kelamin partisipan tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan dalam eksperimen ini.

## 4.2. Hasil Uji Validitas Internal

Validitas internal diuji guna mengukur seberapa valid desain eksperimen yang diterapkan untuk menguji hubungan kausalitas. Dalam eksperimen ini validitas internal telah terpenuhi dan bebas dari faktor-faktor yang dapat mengakibatkan ancaman terhadap validitas internal, yaitu:

### 1. Histori

Eksperimen dalam penelitian ini bebas dari ancaman histori karena eksperimen dilakukan terhadap seluruh partisipan secara serentak dalam waktu yang spesifik, dan selesai pada saat itu juga serta di hari yang sama.

### 2. Maturasi

Maturasi tidak terjadi dalam eksperimen ini karena durasi waktu pengerjaan tugas dalam eksperimen ini berlaku sama untuk semua partisipan.

### 3. Instrumentasi

Eksperimen ini bebas dari instrumentasi sebab tidak ada penggantian instrumen serta eksperimenter dan asisten eksperimen selama eksperimen ini dilakukan.

### 4. Seleksi

Eksperimen ini bebas dari ancaman seleksi, sebab dalam pengujian ini partisipan dipilih secara acak (*random*) sehingga semua partisipan mempunyai kesempatan yang sama.

### 5. Regresi

Ancaman validitas internal dapat terjadi apabila subjek dipilih berdasarkan nilai ekstrim mereka, namun dalam penelitian ini subjek dipilih secara acak sehingga regresi tidak terjadi.

### 6. Pengujian

Eksperimen ini bebas dari ancaman pengujian karena mayoritas atau hampir semua subjek (87,5%) yang mengikuti eksperimen ini belum pernah mengalami pengujian yang sama persis seperti ini sebelumnya. Walaupun sebagian kecil (12,5%) subjek menjawab bahwa mereka pernah mengerjakan soal yang menyerupai penugasan ini sebelumnya, namun hal itu tidak berpengaruh terhadap kinerja subjek. Hal tersebut dibuktikan lewat pengujian analisis varians yang terangkum dalam Tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Analisis Varians untuk Variabel : *Familiarity\_With\_Task***

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: kinerja

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,716(a)	1	1,716	,646	,424
Intercept	363,216	1	363,216	136,685	,000
familiarity_with_task	1,716	1	1,716	,646	,424
Error	207,271	78	2,657		
Total	1127,000	80			
Corrected Total	208,988	79			

a R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = -,005)

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai sig. untuk *familiarity with task* adalah senilai 0,424 yang lebih besar dari (>) 0,05 atau tidak signifikan terhadap 0,05 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pernah atau tidaknya subjek mengerjakan soal yang mirip dengan penugasan ini tetap tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh mereka.

7. Mortalitas Eksperimen

Eksperimen ini bebas dari ancaman mortalitas karena tidak terdapat perubahan komposisi subjek pada saat eksperimen dilakukan, serta eksperimen ini dilakukan secara langsung.

**4.3. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji lewat *t-test* guna mengetahui nilai signifikansi dari perbandingan rata-rata kinerja subjek dalam situasi menarik maupun tidak menarik. Pengujian ANOVA juga akan digunakan untuk mengetahui pengaruh utama (*main effect*) dan pengaruh interaksi (*interaction effect*) dari variabel independen kategorikal terhadap variabel dependen metrik.

**4.3.1. Hipotesis Pertama**

Untuk menguji hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu terdapat perbedaan kinerja individu antara subjek yang diberikan skema insentif *tournament* dengan subjek yang diberikan insentif *quota* saat tugas dipersepsikan menarik (*attractive*) oleh subjek maka digunakan analisis berikut ini.

**Tabel 4.6  
Analisis T-Test untuk Hipotesis Pertama**

Keterangan	Mean Difference	Sig.
Kinerja_Tournament_Attractive	3,59375	0,000
Kinerja_Quota_Attractive	3,45161	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil pengujian untuk H<sub>1</sub> menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan kinerja subjek dengan skema insentif *tournament* saat tugas dipersepsikan menarik oleh subjek adalah sebesar 3,59 sementara rata-rata kinerja subjek

dengan skema insentif *quota* saat tugas dipersepsikan menarik adalah sebesar 3,45. Nilai sig. senilai 0,000 yang signifikan terhadap 0,05 artinya bahwa terdapat perbedaan kinerja individu antara subjek yang diberikan skema insentif *tournament* dan *quota* saat tugas dipersepsikan menarik (*attractive*) oleh subjek. Hal ini konsisten dengan penelitian Budiarti (2011) yang menyatakan bahwa pada situasi yang sama, individu dengan skema insentif *tournament* akan memiliki kinerja yang lebih baik dibanding individu dengan skema insentif *quota*, dimana karakteristik *performance-contingent* yang berada dalam skema insentif *tournament* dapat mempengaruhi tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh hasil yang baik dalam pekerjaannya (Bonner, dkk. 2000).

#### 4.3.2. Hipotesis Kedua

Untuk menguji hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu terdapat perbedaan kinerja individu antara subjek yang diberikan skema insentif *tournament* dengan subjek yang diberikan insentif *quota* saat tugas dipersepsikan tidak menarik (*unattractive*) oleh subjek maka digunakan analisis berikut ini.

**Tabel 4.7**  
**Analisis T-Test untuk Hipotesis Kedua**

Keterangan	Mean Difference	Sig.
Kinerja_Tournament_Unattractive	2,61538	0,000
Kinerja_Quota_Unattractive	2,83333	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil analisis untuk H<sub>2</sub> menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan kinerja subjek dengan skema insentif *tournament* saat tugas dipersepsikan tidak menarik adalah sebesar 2,61 sementara rata-rata kinerja subjek dengan skema insentif *quota* saat tugas dipersepsikan tidak menarik adalah sebesar 2,83. Nilai sig. senilai 0,000 yang signifikan terhadap 0,05 artinya bahwa terdapat perbedaan kinerja individu antara subjek yang diberikan skema insentif *tournament* dan *quota* saat tugas dipersepsikan tidak menarik (*unattractive*) oleh subjek. Guna mengetahui secara lebih luas hasil dari pengujian dalam penelitian ini, maka dilakukan pembahasan serta analisis lanjutan berikut ini. Dimana hal-hal yang akan dibahas lebih jauh adalah tentang perbandingan kinerja individu secara lebih spesifik berdasarkan masing-masing kondisi tingkat kemenarikan tugas, serta perbandingan kinerja subjek secara garis besar berdasarkan tingkat kemenarikan tugas tanpa melihat skema insentifnya.

#### 4.4. Pembahasan

Adanya perbedaan kinerja antara individu yang diberikan skema insentif *tournament* dan *quota* baik saat tugas dipersepsikan menarik (*attractive*) maupun tidak menarik (*unattractive*) oleh mereka dapat dijelaskan secara lebih jauh lewat perbandingan rata-rata kinerja subjek berdasarkan sel berikut ini.

**Tabel 4.8**  
**Perbandingan Rata-rata Kinerja Subjek Berdasarkan Sel**

<i>Tournament-Attractive</i> (Sel 01)	<i>Tournament-Unattractive</i> (Sel 02)
3,59	2,61
<i>Quota-Attractive</i> (Sel 03)	<i>Quota-Unattractive</i> (Sel 04)
3,45	2,83

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan data diatas, dapat kita ketahui bahwa jika dibandingkan dari keempat sel yang ada dalam eksperimen ini, rata-rata kinerja subjek yang berada di dalam sel *tournament-attractive* (sel 01) adalah yang tertinggi dibandingkan dengan ketiga sel lainnya, yakni senilai 3,59. Sedangkan yang memiliki rata-rata kinerjanya terendah diantara semua sel yang ada ialah subjek yang berada dalam sel 02 atau *tournament-unattractive* yang memiliki rata-rata kinerja 2,61.

Selain itu berdasarkan data yang tersaji dalam Tabel 4.8 diatas, dapat kita ketahui pula bahwa dalam situasi tugas yang *attractive*, subjek yang diberikan skema insentif *tournament* ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan subjek yang diberi skema insentif *quota*. Namun dalam situasi tugas *unattractive*, yang terjadi justru sebaliknya, dimana subjek yang diberikan skema insentif *quota* ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding subjek yang diberikan skema insentif *tournament*. Untuk lebih jelas mengenai hal tersebut, berikut adalah tabel yang menyimpulkan informasi tersebut.

**Tabel 4.9**  
**Perbandingan Rata-rata Kinerja Mengacu Pada Kondisi *Task Attractiveness***

Kondisi	Kinerja		Skema dengan kinerja yang lebih tinggi
	Tournament	Quota	
Attractive	<b>3,59</b>	3,45	Tournament
Unattractive	2,61	<b>2,83</b>	Quota

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Kondisi dimana subjek yang diberikan skema insentif *tournament* ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan subjek yang diberikan skema insentif *quota* saat tugas dipersepsikan menarik (*attractive*) oleh mereka sejalan dengan asumsi dari *Tournament Theory* yang menyatakan bahwa tingkat hierarki atau peringkat dalam *tournament* yang bersifat tetap merupakan instrumen untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik agar dapat memperoleh kenaikan insentif dan promosi (Gibbs, 1995).

Sedangkan kondisi dimana subjek yang diberikan skema insentif *quota* justru memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding subjek yang diberikan skema insentif *tournament* saat tugas dipersepsikan tidak menarik (*unattractive*) sesuai dengan hasil penelitian dari Deci, dkk. (1999) yang mengatakan bahwa skema insentif yang berkarakteristik *performance-contingent* atau karakteristik dimana insentif yang diberikan amat bergantung pada kinerja yang dihasilkan akan memiliki pengaruh yang negatif terhadap tingkat kemenarikan tugas yang dipersepsikan oleh seseorang saat tugas tersebut awalnya dipersepsikan menarik oleh dirinya, dan oleh karena tingkat kemenarikan tugas diasosiasikan dengan kinerja, maka semakin rendah tingkat kemenarikan tugas yang dipersepsikan seseorang, semakin rendah pula

kinerja yang dihasilkannya (Fessler, 2003). Kita ketahui pula dalam penelitian ini bahwa skema insentif yang lebih memiliki karakteristik *performance-contingent* diantara skema insentif *quota* dan *tournament* adalah skema insentif *tournament*, oleh sebab itu hasil yang tergambar dalam Tabel 4.9 diatas sesuai dengan asumsi ini.

Lebih lanjut lagi, untuk mengetahui perbandingan rata-rata kinerja subjek berdasarkan persepsi *task attractiveness* secara garis besar, yaitu kumpulan semua subjek dengan persepsi tugas *attractive* dan *unattractive* tanpa melihat skema insentif mereka, maka dilakukan analisis lanjutan dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.10**  
**Perbandingan Rata-rata Kinerja Subjek Berdasarkan *Task Attractiveness***

Keterangan	Hasil
Semua subjek dengan persepsi tugas <i>attractive</i> , baik dari skema insentif <i>quota</i> maupun <i>tournament</i> (a)	Kinerja (mean) : 3,72
Semua subjek dengan persepsi tugas <i>unattractive</i> , baik dari skema insentif <i>quota</i> maupun <i>tournament</i> (b)	Kinerja (mean) : 2,72
Selisih antara (a) dan (b)	1,00
Signifikansi	0,049

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan data yang terangkum dalam Tabel 4.10 diatas, dapat dilihat bahwa terdapat nilai sig. sebesar 0,049 yang signifikan terhadap 0,05 ( $p < 0,05$ ) artinya bahwa kinerja subjek berdasarkan persepsi tingkat kemenarikan tugas yang dirasakannya memiliki perbedaan yang signifikan, dimana seluruh subjek yang merasa bahwa tugasnya menarik (*attractive*) memiliki rata-rata kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata kinerja subyek yang merasa bahwa tugas yang dilakukannya tidak menarik (*unattractive*).

Oleh sebab itu dapat diketahui bahwa baik hasil pengujian diatas, maupun kedua hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini sejalan dengan prediksi *Arousal Theory* (Bonner dan Sprinkle, 2002) yang menjelaskan bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan oleh seseorang akan meningkat apabila ia merasakan sesuatu yang mampu membuatnya merasakan tingkat *arousal* tertentu, dimana hal itu identik dengan sesuatu yang mampu mengaktifkan diri seseorang dan mampu membuatnya untuk mengeluarkan segenap usahanya dengan lebih keras untuk hal tersebut, dan tugas yang dianggap menarik (*attractive*) adalah suatu hal yang mampu mengaktifkan diri seseorang dan memegang peranan penting terhadap kinerja yang dihasilkan olehnya (Fessler, 2003).

#### 4.4.1. Pengujian Pengaruh Interaksi

Untuk menguji pengaruh interaksi dari skema insentif dan *task attractiveness*, yang merupakan dua variabel independen kategoris, terhadap kinerja individu yang merupakan variabel dependen dalam penelitian ini, maka dilakukan pengujian ANOVA yang didahului oleh uji *homogeneity of variance*.

**Tabel 4.11**

**Pengujian *Homogeneity of Variance* 1**  
**Levene's Test of Equality of Error Variances(a)**

Dependent Variable: kinerja

F	df1	df2	Sig.
,654	3	84	,583

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
 a Design: Intercept+skema\_insentif+task\_attractiveness+skema\_insentif \* task\_attractiveness

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil *Levene's test* menunjukkan nilai sig. sebesar 0,583 yang tidak signifikan terhadap 0,05 ( $p > 0,05$ ) artinya bahwa asumsi *homogeneity of variance* dalam ANOVA telah terpenuhi atau dengan kata lain terdapat kesamaan varians dan oleh karena itu maka pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan.

**Tabel 4.12**  
**Uji Pengaruh Interaksi**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: kinerja

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	12,178(a)	3	4,059	1,578	,201
Intercept	697,618	1	697,618	271,120	,000
skema_insentif	,026	1	,026	,010	,921
task_attractiveness	11,393	1	11,393	4,428	,038
skema_insentif * task_attractiveness	,579	1	,579	,225	,636
Error	216,140	84	2,573		
Total	1184,000	88			
Corrected Total	228,318	87			

a R Squared = ,053 (Adjusted R Squared = ,020)

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan hasil diatas, dapat dilihat bahwa nilai sig. dari interaksi antara faktor skema insentif dan *task attractiveness* sebesar 0,636 tidak signifikan terhadap 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka dapat diasumsikan bahwa tidak ada pengaruh interaksi (*interaction effect*) antara faktor skema insentif dan *task attractiveness* terhadap kinerja yang dihasilkan oleh individu. Hal ini konsisten dengan hasil pengujian sebelumnya dimana *faktor task attractiveness* tidak memberikan efek kontingensi dan hal ini ditunjukkan dari tidak adanya pengaruh interaksi. Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh langsung (*main effect*) dari faktor *task attractiveness* maka dilakukan pengujian pengaruh utama.

**4.4.2. Pengujian Pengaruh Utama Faktor *Task Attractiveness***

Pengujian lanjutan dilakukan untuk mengetahui pengaruh utama dari *task attractiveness* terhadap kinerja individu yang merupakan variabel dependen, dan untuk itu digunakan pengujian ANOVA dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.13**  
**Pengujian *Homogeneity of Variance 2***  
**Levene's Test of Equality of Error Variances(a)**  
 Dependent Variable: kinerja

F	df1	df2	Sig.
1,449	1	86	,232

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
 a Design: Intercept+task\_attractiveness

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil *Levene's test of homogeneity of variance* menunjukkan nilai sig. sebesar 0,232 yang tidak signifikan terhadap 0,05 ( $p > 0,05$ ) artinya bahwa asumsi *homogeneity of variance* dalam ANOVA telah terpenuhi atau dengan kata lain terdapat kesamaan varians dan karena itu pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan.

**Tabel 4.14 Pengujian ANOVA untuk *Task Attractiveness***  
**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: kinerja

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	11,564(a)	1	11,564	4,588	,035
Intercept	697,746	1	697,746	276,839	,000
task_attractiveness	11,564	1	11,564	4,588	,035
Error	216,754	86	2,520		
Total	1184,000	88			
Corrected Total	228,318	87			

a R Squared = ,051 (Adjusted R Squared = ,040)

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan hasil diatas, dapat dilihat bahwa nilai sig. dari variabel *task attractiveness* adalah sebesar 0,035 yang signifikan terhadap 0,05 ( $p < 0,05$ ) artinya bahwa faktor *task attractiveness* memiliki pengaruh langsung (*main effect*) terhadap kinerja individu. Hal ini sejalan dengan penelitian Fessler (2003) serta sesuai dengan *Arousal Theory* (Eysenck, 1986) yang menjelaskan bahwa apabila seseorang menemui suatu hal yang dapat mengaktifkan dirinya, seperti sebuah pekerjaan yang dianggap menarik, maka ia akan mengeluarkan *effort* yang lebih tinggi atau melakukan usaha terbaiknya karena ia menganggap tingkat *arousal* yang dirasakannya dalam pekerjaan tersebut mampu mengaktifkan dirinya.

Hal ini konsisten dengan hasil pengujian sebelumnya yang membuktikan bahwa faktor *task attractiveness* tidak memberikan efek kontingensi namun justru memiliki pengaruh langsung (*main effect*) yang signifikan terhadap



kinerja individu. Sehingga hal ini konsisten dengan penelitian Fessler (2003) yang menyatakan bahwa faktor *task attractiveness* memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh seseorang dimana semakin menarik persepsi seseorang terhadap tugasnya, semakin tinggi pula kinerja yang ia hasilkan.

## 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian ini, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Terdapat perbedaan rata-rata kinerja subjek berdasarkan pada tingkat kemenarikan tugas (*task attractiveness*) yang dipersepsikannya dari tugas yang ia lakukan, dimana semakin tinggi tingkat kemenarikan tugas yang dirasakan oleh seseorang, semakin tinggi pula usaha yang dilakukannya untuk memperoleh kinerja yang baik dalam tugas tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kemenarikan tugas yang dirasakan, semakin rendah pula usaha yang dilakukannya untuk memperoleh kinerja yang baik dalam tugas tersebut.
2. Diketahui pula bahwa dalam situasi tugas yang dipersepsikan menarik (*attractive*), subjek yang diberikan skema insentif *tournament* ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan subjek yang diberikan skema insentif *quota*. Namun dalam situasi tugas yang dipersepsikan tidak menarik (*unattractive*), yang terjadi justru sebaliknya, dimana subjek yang diberikan skema insentif *quota* ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan subjek yang diberikan skema insentif *tournament*.
3. Faktor *task attractiveness* yang tidak memberikan efek kontingensi namun justru memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja individu mencerminkan bahwa faktor ini memegang peranan penting terhadap kinerja individu. Oleh sebab itu organisasi perlu memperhatikan hal ini dengan baik.
4. Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, dan tingkat familiaritas terhadap tugas ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Atau dengan kata lain kinerja (*performance*) seseorang tidak bergantung pada usia, jenis kelamin, atau tingkat familiaritas terhadap tugas dari individu tersebut.

### 5.2. Saran

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan yaitu bahwa perusahaan harus senantiasa memperhatikan skema insentif yang diterapkan kepada para pegawainya, sebab hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh mereka. Dalam hal ini skema insentif *tournament* dapat diaplikasikan oleh perusahaan, sebab skema yang memiliki unsur kompetisi ini mampu membuat para pegawai mengeluarkan *effort* yang lebih tinggi guna memperoleh hasil yang baik dimana hal tersebut dapat memberikan manfaat kepada perusahaan.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Adanya intersep pada hasil *between-subject effect* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat potensi kehadiran variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel dependen yang belum diungkapkan dalam penelitian ini. Hal tersebut membuka peluang dilakukannya penelitian selanjutnya sehingga tingkat generalisasi dan keefektifan dari skema insentif yang diterapkan dapat terjawab dengan baik dan lebih luas lagi serta mampu meningkatkan validitas internal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arniati. 2006. *"Pengaruh Insentif Keuangan, Daya Tarik Tugas, dan Faktor Situasional pada Kinerja"*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Asiyah, Nur. 2005. *"Pengaruh Insentif Material Terhadap Kinerja Karyawan"* (Kasus PT. MLC Life Indonesia Jakarta). Institut Pertanian Bogor.
- Awasthi, V., dan J. Pratt. 1990. *"The Effects of Monetary Incentives on Effort and Decision Performance: The Role of Cognitive Characteristics"*. *The Accounting Review* 65 (4): 797-811.
- Bernardin, H.J. dan Russel, J.E.A. 1998. *"Human Resource Management 2<sup>nd</sup> Edition – An Experiential Approach"*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bonner, S. E., R. Hastie, G. B. Sprinkle, dan S. M. Young. 2000. *"A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implication for Management Accounting"*. *Journal of Management Accounting Research* 12: 19-64.
- , dan G.B. Sprinkle. 2002. *"The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research"*. *Accounting, Organizations and Society* 27 (4): 303-345.
- Budiarti, Laeli. 2011. *"Pengaruh Skema Insentif dan Umpan Balik pada Kinerja: Pengujian Teori Turnamen"*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Csikszentmihalyi, M. dan J. LeFevre. 1989. *"Optimal Experience in Work and Leisure"*. *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (5): 815-822.
- Deci, E.L. R. Koestner, dan R.M. Ryan. 1999. *"A Meta-analytical Review of Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation"*. *Psychological Bulletin* 125 (6): 627-668.
- Eysenck, M. W. 1986. *"A Handbook of Cognitive Psychology"*. London, UK : Erlbaum.
- Fessler, Nicholas J. 2003. *"Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance"*. *Journal of Management Accounting Research* 15: 161-176.
- Ghozali, Imam. 2006. *"Analisis Multivariate dengan Program SPSS"*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.

- Gibbs, M. 1995. “*Testing Tournament? An Appraisal of the Theory and Evidence*”. The Labor Law Journal, August.
- Heidjrachman, dan Suad Husnan. 1990. “*Manajemen Personalia*” Yogyakarta : BPFE.
- Jenkins, G. D., Jr., N. Gupta, A. Mitra, dan J.D. Shaw. 1998. “*Are Financial Incentives Related to Performances? A Meta-Analytic Review of Empirical Research*”. Journal of Applied Psychology 83 (5): 777-787.
- Jogiyanto, H.M. 2010. “*Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*”. Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Lazear, E.P, dan Rosen, S. 1981. ”*Rank Order Tournament as Optimum Labor Contracts*”. Journal of Political Economy 89: 841-864.
- McGraw, K.O. dan J.C. McCullers. 1979. “*Evidence of a Detrimental Effect of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set*”. Journal of Experimental Social Psychology 15 : 285 – 294.
- Prendergast, C. 1999. “*The Provision of Incentives in Firms*”. Journal of Economic Literature, 37, 7 – 63.
- Sulistiyanto, HS. dan Susilawati, C. 2011. “*Metode Penulisan Skripsi*”. Semarang : Penerbit Universitas Katolik Soegijapranata.
- Tulus, Agus. 1992. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Werther, WB. dan Davis, K. 1996. “*Human Resources and Personnel Management*”. McGraw Hill Inc. New York.
- Williams, Richard, R. 2002. “*Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations*”. London: Thomson Learning.