

## PENGARUH HORIZON SKEMA TURNAMEN DAN FREKUENSI PUBLIKASI INFORMASI RELATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Muhammad Syam Kusufi<sup>1</sup>, Frida Fanani Rohma<sup>2</sup>, Erfan Muhammad<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

<sup>1</sup>msyamkusufi@gmail.com, <sup>2</sup>frida.frohma@trunojoyo.ac.id, <sup>3</sup>erfan94@yahoo.com

### Abstract

*The quality of human resources is one of primary keys to the success of company. Indicators of high-quality human resources can be reflected in improvements in employee performance. Stream of research has examined various efforts to encourage employee performance improvement, one of which is through the optimization of incentive schemes. This study investigates the effect of the tournament scheme horizon and the publication frequency of relative performance information on performance. This study uses an experimental method with a 3 x 2 factorial design between subjects. The horizontal scheme is manipulated into 3 (Hybrid vs. Repeated vs. Grand), while the frequency of publication of relative performance information is manipulated to 2 (high vs. low). The results of this study indicate that the tournament scheme horizon as a basis for monetary incentives is quite effective in driving performance improvement. In contrast, the publication frequency of relative performance information as an effort to compare social conditions and not as a basis for monetary incentives is not strong enough to trigger performance improvements. As a rational economic man, the attempt to pursue incentives can prove to be a trigger for efforts to drive performance improvements that are greater than the pursuit of non-monetary incentives.*

**Keywords:** Employee performance; Monetary; Non-monetary; Publication frequency of relative performance information; Tournament.

### Abstrak

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama suksesnya perusahaan. Indikator dari tingginya kualitas sumber daya manusia dapat tercermin dari peningkatan kinerja karyawan. Perkembangan penelitian telah mengkaji beragam upaya untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan salah satunya melalui optimalisasi skema insentif. Penelitian ini menginvestigasi pengaruh horizon skema turnamen dan frekuensi publikasi informasi kinerja relatif terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan desain faktorial 3 x 2 antar-subjek. Horizon skema turnamen dimanipulasi menjadi 3 (Hibrida vs. Berganda vs. Tunggal) sementara frekuensi publikasi informasi kinerja relatif dimanipulasi menjadi 2 (tinggi vs. rendah). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa horizon skema turnamen sebagai dasar insentif moneter cukup efektif mendorong peningkatan kinerja. Sementara frekuensi publikasi informasi kinerja relatif sebagai upaya perbandingan kondisi secara sosial dan tidak sebagai dasar pemberian insentif moneter, tidak cukup kuat memicu peningkatan kinerja. Sebagai manusia ekonomi yang rasional upaya untuk mengejar insentif terbukti dapat menjadi pemicu usaha untuk mendorong peningkatan kinerja yang lebih besar daripada upaya pengejaran insentif non-moneter.

**Kata kunci:** Informasi kinerja relative; Kinerja karyawan; Moneter; Non-moneter; Turnamen

*Cronicle of Article: Received (April 2020); Revised (May 2020); and Published (June 2020).*

©2019 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

**Profile and corresponding author:** Muhammad Syam Kusufi, Frida Fanani Rohma and Erfan Muhammad is a lecture of Accounting Department in Economic Faculty, Universitas Trunojoyo Madura.. Corresponding Author: [Frida.frohma@trunojoyo.ac.id](mailto:Frida.frohma@trunojoyo.ac.id)

**How to cite this article:** Kusufi, M.S., Rohma, F.F., & Muhammad, E., (2020). Pengaruh Horizon Skema Turnamen dan Frekuensi Publikasi Informasi Relatif Terhadap Kinerja. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 4 (1), 1-12.

## **PENDAHULUAN**

Insentif merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan perusahaan sebagai mekanisme pengendalian untuk memotivasi kinerja karyawan (Patra *et al.* 2019). Skema turnamen merupakan skema insentif yang menekankan pada kompetisi dan banyak digunakan perusahaan saat ini untuk mendorong kinerja serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Faravelli *et al.* 2015; Luft, 2016). Tong & Leung (2002) serta Aoyagi (2010) menjelaskan bahwa sebagian besar penelitian yang mengkaji skema turnamen memperlakukan turnamen sebagai permainan yang statis, sementara turnamen umumnya dikarakteristikkan dengan permainan dinamis pada beberapa periode. Choi *et al.* (2016) mendasarkan pada teori motivasi pencapaian merupakan peneliti pertama yang mempertimbangkan kompetisi dinamis pada turnamen dengan tiga horizon skema turnamen yaitu hibrida, berulang dan tunggal. Akan tetapi, Aoyagi (2010) menjelaskan bahwa dalam mendesain kompetisi turnamen dinamis diperlukan pengendalian informasi umpan balik selama kompetisi berlangsung. Choi *et al.* (2016) mendasarkan pada teori motivasi pencapaian menekankan individu cenderung mengejar target dan membutuhkan umpan balik atas pencapaian yang diperoleh. Akan tetapi, Choi *et al.* (2016) hanya fokus pada upaya pengejaran target di konteks turnamen dinamis dan belum mempertimbangkan efek umpan balik selama terjadinya turnamen. Sementara, mendasarkan pada teori perbandingan sosial (Festinger, 1954) bahwa untuk mendorong kinerja individu tidak cukup hanya menekankan pada umpan balik, diperlukan upaya lain untuk mendorong selama proses umpan balik tersebut. Festinger (1954) menjelaskan bahwa kognitif individu dapat membuatnya untuk berperilaku membandingkan dirinya dengan orang lain dan menghindari terlihat buruk pada saat dilakukan perbandingan. Luft (2016)

menjelaskan bahwa upaya perbandingan sosial tersebut dapat ditangkap melalui informasi kinerja relatif yang dapat mendorong kuatnya motivasi untuk membandingkannya dengan orang lain. Dengan demikian, adanya informasi kinerja relatif sebagai faktor pendorong untuk membandingkan kinerja tidak dapat diabaikan. Akan tetapi, Murthy & Schafer (2011) menjelaskan bahwa tidak hanya umpan balik berupa informasi kinerja relatif, namun bingkai informasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pada tugas tipe produksi.

Lee & Veld-Merkoulova (2016) dalam konteks investasi menjelaskan bahwa terdapat perbedaan perilaku individu ketika dihadapkan pada frekuensi evaluasi yang tinggi dan rendah. Dengan demikian, mendasarkan teori perbandingan sosial masih terdapat senjang dari hasil penelitian sebelumnya yang hanya membandingkan skema turnamen tanpa memperhatikan frekuensi publikasi informasi kinerja. Sementara, peran tersebut tidak dapat diabaikan untuk menjelaskan perilaku individu dalam kondisi adanya perbandingan. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi perkembangan penelitian sebelumnya dengan menginvestigasi peran efektifitas frekuensi publikasi informasi kinerja relatif dibandingkan dalam memperkuat pengaruh horizon skema turnamen terhadap kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan desain faktorial 2 x 3 antar-subjek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja individu akan cenderung lebih tinggi pada kondisi skema turnamen hibrida daripada skema turnamen berulang dan tunggal. Secara rata-rata kinerja individu juga cenderung lebih tinggi pada kondisi frekuensi informasi kinerja relatif tinggi daripada rendah, meskipun adanya perbedaan tidak cukup signifikan. Penelitian ini berkontribusi pada, pertama, mendasarkan

pada teori perbandingan sosial (Festinger, 1954) penelitian ini memperkuat peran teori pencapaian motivasi yang selama ini digunakan untuk mengkaji peran skema turnamen dalam meningkatkan kinerja. Kedua, hasil penelitian ini dapat menjadi menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam penentuan kebijakan untuk memutuskan model skema kompensasi turnamen untuk meningkatkan kinerja. Penulisan struktur pada artikel penelitian ini dimulai dengan pendahuluan yang dilanjutkan dengan kajian literatur dan pengembangan hipotesis. Pada bagian selanjutnya metode penelitian, yang dilanjutkan dengan hasil dan pembahasan. Pada bagian terakhir adalah simpulan yang mencakup keterbatasan dan saran.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Horizon Skema Insentif Turnamen**

Skema insentif turnamen merupakan skema kompensasi yang menempatkan individu pada suatu skala ordinal berdasarkan luaran kinerja dan diberikan kompensasi berdasarkan peringkat (Hannan *et al.* 2008). Terdapat dua skema turnamen yang umumnya digunakan yaitu turnamen tunggal dan turnamen berulang, dengan perbedaan utama dari keuangannya adalah peringkat dan kinerja pada turnamen berulang tidak berlanjut dari turnamen sebelumnya ke turnamen berikutnya (Choi *et al.* 2016). Choi *et al.* (2016) kemudian menghadirkan skema turnamen baru yakni turnamen hibrida. Turnamen hibrida merupakan gabungan skema turnamen tunggal dan skema turnamen berulang. Pada turnamen hibrida proporsi total uang yang lebih besar diberikan pada tahap berikutnya yang dapat mendorong motivasi lebih besar untuk pemain teratas dibandingkan pada turnamen berulang (Choi *et al.* 2016).

### **Informasi Kinerja Relatif**

Informasi kinerja relatif merupakan informasi mengenai kinerja individu dan individu lainnya pada suatu organisasi

(Murthy & Schafer, 2011). Asumsi teori perbandingan sosial menekankan pada individu cenderung untuk berperilaku menilai kinerjanya dengan membandingkan pada kinerja orang lain dan tidak ingin terlihat lebih buruk (Festinger, 1954). Lebih lanjut, Festinger (1954) menjelaskan bahwa individu menjadi semakin kompetitif apabila merasa kemampuan merupakan sesuatu yang penting untuknya dan adanya kelompok yang atraktif bagi anggotanya semakin menguatkan perbandingan sosial. Upaya individu untuk terlihat lebih tinggi tersebut dapat ditunjukkan melalui tiga cara yakni mengubah posisi, meningkatkan kinerja untuk mengubah posisi individu lain, dan pembatasan jarak perbandingan yang lebih besar (Festinger, 1954). Oleh karena itu, mendasarkan pada teori perbandingan sosial, tingkat frekuensi publikasi informasi kinerja relatif pada penelitian ini digunakan sebagai upaya untuk mendorong individu terlihat lebih baik terutama pada kondisi yang menempatkannya pada kompetisi yang ditangkap melalui skema turnamen. Informasi kinerja relatif pada penelitian ini dilihat berdasarkan besarnya perbedaan frekuensi publikasi informasi kinerja relatif

### **Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Pengaruh Skema Insentif Turnamen Terhadap Kinerja Karyawan**

Adanya motivasi yang kuat dijelaskan melalui konsep motivasi pencapaian dapat mendorong individu memberikan usaha lebih besar untuk mencapai target dan berkinerja lebih besar terutama pada lingkungan yang kompetitif (Choi *et al.* 2016). Pada skema turnamen yang menempatkan individu untuk berkompetisi dapat mendorongnya untuk berkinerja lebih besar dan lebih produktif (Luft, 2016). Casas-Arce & Martinez-Jerez (2009) melakukan penelitian mengenai kompensasi kinerja relatif, kontes, dan insentif dinamis. Mereka menemukan

bahwa turnamen memunculkan usaha yang lebih tinggi di antara partisipan. Namun, hal ini memiliki pengaruh yang lebih lemah untuk kontes dengan jumlah kontestan yang semakin banyak.

Choi *et al.* (2016) membandingkan skema turnamen tunggal, berulang, dan hibrida. Turnamen hibrida dinilai dapat mendorong motivasi untuk menghasilkan kinerja lebih besar daripada dua yang lain. Hal tersebut dimungkinkan karena pada skema turnamen hibrida jumlah uang yang akan diterima jauh lebih besar sebagai bentuk akumulasi periode sebelumnya dan tambahan periode saat ini. Choi *et al.* (2016) berhasil menunjukkan bahwa turnamen berulang menghasilkan usaha paling besar baik ketika kompleksitas tugas rendah maupun tinggi. Sementara, pada turnamen tunggal motivasi individu pada peringkat bawah mungkin akan hilang karena skema turnamen menggunakan penilaian berdasarkan akumulasi kinerja (Choi *et al.* 2016). Berdasarkan perbedaan motivasi pencapaian akibat perbedaan jumlah kompensasi dan skema yang ditawarkan dimungkinkan juga mendorong perbedaan tingkatan usaha yang dikeluarkan, sehingga kinerja akan cenderung menurun dari skema turnamen hibrida, berulang dan tunggal. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>: Kinerja karyawan akan cenderung lebih tinggi pada horizon skema turnamen hibrida daripada pada horizon skema turnamen berulang dan horizon skema turnamen tunggal**

### **Pengaruh Frekuensi Publikasi Informasi Kinerja Relatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Teori perbandingan sosial yang dijelaskan oleh Festinger (1954) menyatakan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk membandingkan dirinya dengan orang lain dan menghindari terlihat buruk saat dilakukan perbandingan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya informasi

kinerja relatif mendorong keinginan untuk membandingkan diri dengan orang lain (Frederickson, 1992; Hannan *et al.*, 2013; Luft, 2016). Hannan *et al.* (2008) berhasil menemukan bahwa umpan balik kinerja relatif dapat meningkatkan atau memperburuk kinerja. Hannan *et al.* (2013) juga berhasil menunjukkan bahwa informasi kinerja relatif dapat menimbulkan pengaruh motivasi dan distorsi usaha. Pengaruh ini diperbesar saat adanya informasi kinerja relatif bersifat publik daripada privat. Lee & Veld-Merkoulova (2016) menjelaskan bahwa individu akan cenderung menghindari risiko ketika dihadapkan pada frekuensi evaluasi tinggi daripada rendah. Oleh karena itu, kemungkinan usaha yang dilakukan individu akan lebih besar pada frekuensi informasi publikasi kinerja relatif tinggi daripada rendah karena kemungkinan untuk membandingkan kinerjanya jauh lebih besar sehingga motivasinya akan meningkat yang seiring dengan kinerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>: Kinerja karyawan akan cenderung lebih tinggi pada kondisi frekuensi publikasi informasi kinerja relatif tinggi daripada pada kondisi frekuensi publikasi informasi kinerja relatif rendah.**

### **Pengaruh Moderasi Frekuensi Publikasi Informasi Kinerja Relatif Terhadap Hubungan Horizon Skema Turnamen Terhadap Kinerja Karyawan**

Ederer (2010) menunjukkan bahwa pada saat usaha dan kemampuan saling melengkapi, umpan balik memiliki pengaruh bersaing. Beberapa peneliti melakukan studi mengenai adanya informasi atau umpan balik kinerja relatif dalam skema turnamen. Informasi kinerja relatif memberikan informasi kepada kontestan turnamen dengan banyak periode untuk mengembangkan kinerjanya (Hannan *et al.* 2008, Casas-Arce &

Martinez-Jerez, 2009; Ederer, 2010; Newman & Tafkov, 2014). Hannan *et al.* (2013) menunjukkan bahwa informasi kinerja relatif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan juga dapat menurunkan motivasi dalam pengaturan tugas berulang. Mendasarkan pada teori perbandingan sosial Festinger (1954) menjelaskan tendensi individu untuk membandingkan kinerjanya dengan rekan lain, dimungkinkan akan menjadi semakin kuat apabila individu berada pada kondisi kompetisi. Dengan demikian, dimungkinkan pengaruh horizon skema turnamen yang menempatkan individu pada kondisi kompetisi untuk mendorong kinerja akan semakin kuat dengan adanya dorong motivasi internal untuk membandingkan kinerjanya dengan orang lain dan keengganannya untuk terlihat lebih rendah. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

**H<sub>3</sub>: Frekuensi publikasi informasi kinerja relatif memoderasi pengaruh horizon skema turnamen terhadap kinerja karyawan**

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen laboratorium dengan desain faktorial 3 x 2 antar-subjek. Desain faktorial secara simultan mengakomodasi pengaruh dua atau lebih variabel independen berupa pengaruh utama, pengaruh interaksi hingga pengaruh efek sederhana. Pada penelitian ini variabel independen dimanipulasi menjadi tiga yaitu horizon skema turnamen hibrida, berulang dan tunggal. Variabel pemoderasi dimanipulasi menjadi dua yaitu frekuensi publikasi informasi kinerja relatif tinggi dan rendah. Variabel dependen pada penelitian ini menggunakan kinerja. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja

secara umum dan diperoleh partisipan selama pelaksanaan eksperimen.

### **Partisipan**

Partisipan pada penelitian ini adalah mahasiswa S1 Akuntansi yang telah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen. Mahasiswa dipilih sebagai penyuluh karyawan karena tugas yang diberikan dalam penelitian ini memiliki kompleksitas relatif rendah namun dapat mencerminkan kinerja karyawan secara umum. Mahasiswa berasal dari program studi dan perkumpulan yang sama dapat meningkatkan kemungkinan partisipan mengetahui satu sama lain dan akan menjadikan informasi kinerja relatif lebih berarti (Hannan *et al.*, 2013). Instrumen yang digunakan pada penelitian ini diadopsi dari penelitian Choi *et al.* (2016). Kinerja diukur menggunakan skala interval. Skala interval merupakan skala berupa angka yang menunjukkan tingkat dengan jenjang yang sama dari yang paling rendah hingga ke yang paling tinggi (Sekaran & Bougie, 2013).

### **Penugasan Eksperimen**

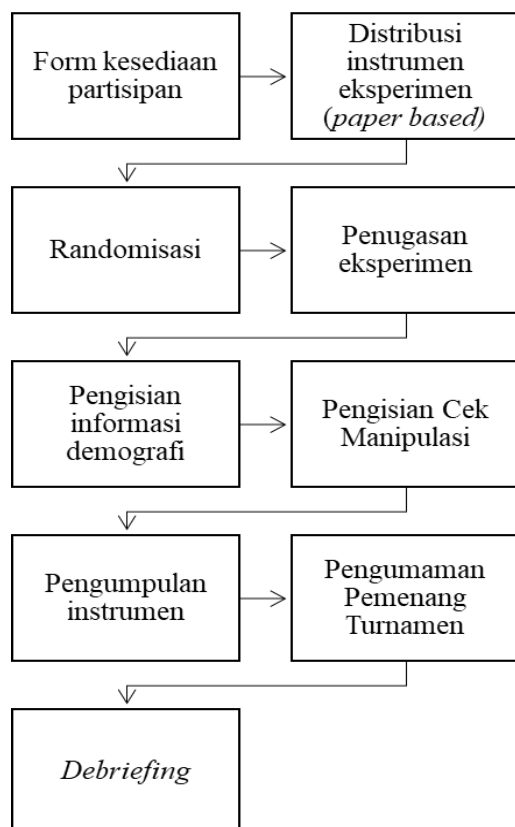
Tugas eksperimen pada penelitian ini merupakan adopsi dari tugas eksperimen penelitian Choi *et al.* (2016). Partisipan ditempatkan secara acak pada 3 (tiga) kelompok perlakuan yakni kelompok skema turnamen tunggal, skema turnamen berulang, dan skema turnamen hibrida. Partisipan dibagi menjadi 6 (enam) orang untuk satu skema turnamen dan berkompetisi satu sama lain untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Partisipan berperan sebagai karyawan bagian produksi di perusahaan jasa desain, PT. RoRo. Karyawan ini harus mengerjakan pesanan sesuai dengan keinginan konsumen dan kinerja mereka akan dinilai oleh atasan berdasarkan pesanan tersebut. Pesanan konsumen berbentuk tugas yang dengan menyusun potongan kertas berwarna selama 7 (tujuh) periode. Potongan kertas tersebut harus



disusun berdasarkan susunan yang telah ditentukan di setiap awal periode. Ketentuan penyusunan potongan kertas akan ditampilkan pada proyektor yang berada di kelas. Semua partisipan dalam ketiga kelompok turnamen partisipan mendapatkan tugas yang sama. Setiap potongan kertas yang disusun dengan benar mengikuti acak warna yang telah ditentukan maka akan mendapatkan 1 poin. Total potongan kertas dari periode 1 hingga 7 adalah sebanyak 69 potongan. Apabila partisipan dapat menyusun semua potongan kertas dengan benar, poin tertinggi yang dapat diperoleh adalah sebanyak 69 poin. Hanya partisipan dengan poin terbanyak yang akan mendapatkan insentif sesuai skema yang telah ditentukan sebelumnya.

### Prosedur Eksperimen

Prosedur eksperimen pada penelitian ini terdiri dari 9 tahapan sebagaimana disajikan pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Prosedur Eksperimen

Eksperimen ini dipandu dengan 1 eksperimenter, dengan 14 asisten eksperimen. Penggunaan asisten eksperimen yang cukup banyak untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan optimal dan upaya penghitungan dan penentuan pemenang dapat dilakukan secara *realtime*, sehingga membuat kondisi yang mendorong partisipan berada pada kondisi bersaing dan dengan senyatanya. Tahapan pertama dimulai dengan pengisian form kesediaan partisipan yang bubuhi tandangan untuk memastikan kesediaan partisipan mengikuti seluruh sesi di eksperimen dan tidak berhenti ditengah pelaksanaan eksperimen. Kedua, distribusi materi eksperimen yang disiapkan dilakukan oleh seluruh asisten eksperimen. Ketiga, proses pendistribusian materi eksperimen dilakukan secara random. Pelaksanaan penyebaran secara random dilakukan untuk meminimalkan bias yang terjadi akibat ada ketidakseragaman faktor individu yang dapat memicu menjadi galat.

Keempat, yaitu penugasan eksperimen, seluruh partisipan melaksanakan penugasan sesuai dengan manipulasi yang diterima masing-masing partisipan yang dipandu oleh eksperimenter dan asisten eksperimen. Kelima, pengisian informasi demografi untuk mengetahui adanya kemungkinan pengaruh faktor bawaan individu yang tidak dapat dikendalikan terhadap tingkat kinerjanya. Keenam, pengisian cek manipulasi digunakan untuk memastikan partisipan memahami dan menginternalisasi seluruh manipulasi yang diberikan. Untuk menghindari bias hasil penelitian, maka data yang digunakan pada pengujian hanyalah data yang lolos cek manipulasi.

Ketujuh, pengumpulan instrumen yang telah diselesaikan oleh partisipan sesuai dengan petunjuk dari eksperimenter. Pengumpulan instrumen dilakukan oleh seluruh asisten eksperimen. Kedelapan, setelah seluruh instrumen dikumpulkan dan diperoleh hasil mengenai pemenang

pada masing-masing kategori horizon skema turnamen, maka dilakukan pengumuman dan pemberian insentif secara langsung kepada setiap pemenang. Kesembilan, *debriefing*, dilakukan dengan memberikan informasi kepada partisipan atas perlakuan yang telah diberikan kepada partisipan dan tujuan diberikan manipulasi serta tujuan dari penelitian yang dilakukan.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran**

Variabel independen pada penelitian ini adalah skema insentif turnamen, yang menggambarkan individu-individu yang saling bersaing untuk menjadi pemenang dan mendapatkan hadiah yang telah ditentukan. Skema turnamen dimanipulasi menjadi tiga horizon yakni skema turnamen tunggal, skema turnamen berulang, dan skema turnamen hibrida. Skema turnamen tunggal merupakan skema turnamen dengan penilaian kinerja individu terbaik berdasarkan akumulasi kinerja dari seluruh periode. Skema turnamen berulang adalah skema turnamen yang mana penilaian kinerja individu berdasarkan kinerja terbaik pada setiap periode secara berurutan. Skema turnamen hibrida ialah skema turnamen dengan penilaian kinerja individu berdasarkan kinerja terbaik setiap periode secara berurutan dan akumulasi kinerja beberapa periode.

Variabel pemoderasi pada penelitian ini adalah frekuensi publikasi informasi kinerja relatif yang dimanipulasi menjadi tinggi dan rendah. Informasi kinerja relatif merupakan informasi tentang kinerja dan peringkat yang berkompetisi selama 7 (tujuh) periode. Frekuensi publikasi informasi kinerja relatif tinggi adalah informasi yang menunjukkan individu menerima hasil kinerjanya dan diketahui oleh setiap periode selama 7 periode. Sebaliknya, frekuensi publikasi informasi kinerja relatif rendah adalah informasi yang menunjukkan individu menerima hasil kinerjanya dan diketahui oleh

seluruhkaryawan hanya pada 2 periode (3 dan 6) dari keseluruhan 7 periode informasi.

Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja secara umum dan diperoleh dari partisipan sebagai penyuluh karyawan. Pengukuran kinerja menggunakan tugas dari Choi *et al.* (2016) berupa penyusunan potongan kertas. Kinerja diukur menggunakan skala interval. Kinerja dinilai berdasarkan jumlah potongan kertas yang disusun sesuai instruksi. Apabila partisipan dapat menyusun satu potongan kertas dengan benar maka akan memperoleh satu poin dan seterusnya hingga mencapai poin tertinggi yakni 69 poin.

### **Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Prosedur eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data sebelum dilakukan pengujian sebagai berikut: pengujian awal (*pilot test*), penugasan eksperimen, cek manipulasi, pengisian demografi dan taklimat. Data yang digunakan pada pengujian hanyalah data yang lolos cek manipulasi. Teknik analisis data penelitian juga meliputi beberapa tahapan berikut. Pengujian validitas isi dan konstruk dilakukan dengan konsultasi ahli dan diujikan melalui pengujian awal. Pengujian hipotesis menggunakan *Two-Ways ANOVA* yang mensyaratkan dipenuhinya asumsi distribusi normal (*normal distribution*) yang akan diuji menggunakan *One-Sample Kolmogorof-Smirnov*. Serta, varians observasi dalam sel data adalah sama (*homogeneity of variance*) yang akan diuji dengan uji *Levene's*.

### **HASIL PENELITIAN**

Partisipan yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 77 orang, namun yang lolos cek manipulasi dan mengisi data secara lengkap adalah 67 orang. Dengan demikian, data dari 67 partisipan yang dimasukkan pada pengolahan data

merupakan partisipan yang mengikuti seluruh rangkaian eksperimen dan lolos cek manipulasi. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian randomisasi dan pengujian asumsi ANOVA. Hasil pengujian randomisasi dari sisi usia dan jenis kelamin yang disajikan pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Pengujian randomisasi**

Karakteristik	df	Signifikansi
Usia	12	0.709
Jenis Kelamin	4	0.027

Sumber: SPSS 25, 2019 (diolah oleh penulis)

Hasil pengujian randomisasi pada tabel 1 dari sisi usia menunjukkan nilai Chi-Square ( $\chi^2$ )=0.709 (df=12; p<0.05). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ditemukan masalah randomisasi dari sisi usia partisipan. Akan tetapi, hasil pengujian randomisasi dari sisi jenis kelamin menunjukkan Chi-Square ( $\chi^2$ )=0.027 (df=4; p>0.05), hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa perbedaan jenis kelamin dapat menjadi galat eksperimen. Oleh karena itu, variabel jenis kelamin diperlakukan sebagai kovariat pada pengujian hipotesis. ANOVA mensyaratkan dilakukannya dua pengujian asumsi sebelum pengujian hipotesis dilakukan yaitu pengujian sumsi normalitas dan homogenitas sebagaimana disajikan pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2. Pengujian Normalitas dan Homogenitas**

	Sig.
Kolmogorov- Smirnov	0.175
Levene test	0.889

Sumber: SPSS 25, 2019 (diolah oleh penulis)

Hasil pengujian pada tabel 2 untuk pengujian normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa (p<0.175) yang mengindikasikan bahwa residual berdistribusi normal. Kedua, pengujian Levene's Test menunjukkan (p>0.889) yang mengindikasikan varians data homogen,

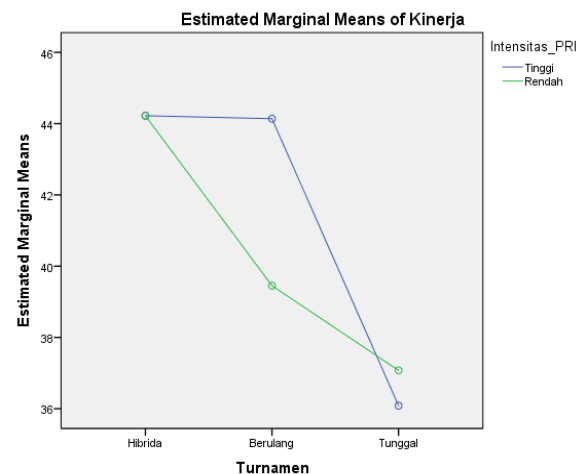
dengan terpenuhinya dua asumsi dasar ANOVA baik dari sisi normalitas dan homogenitas sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan sebagaimana disajikan pada tabel 3 dan interaksi pada gambar 1 berikut:

**Tabel 3 Pengujian Hipotesis**

Variabel	df	F	Sig.
Corrected Model	6	2.584	.027
Intercept	1	26.760	.000
Turnamen	2	4.574	.014
Intensitas Informasi Kinerja Relatif	1	.364	.548
Turnamen*Intensitas Informasi Kinerja Relatif	2	.724	.489
Jenis Kelamin	1	3.635	.061

a. R Squared = .205 (Adjusted R Squared = .126)

Sumber: SPSS 25, 2019 (diolah oleh penulis)



Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Gender = 1,87

**Gambar 1. Interaksi skema turnamen dan Frekuensi publikasi informasi kinerja relatif**

Sumber: SPSS 25, 2019 (diolah oleh penulis)

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian pada tabel 3, menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap kinerja individu dengan (F=3.635; p<0.61). Dengan demikian, terjadinya galat dari jenis kelamin tidak lagi menjadi perhatian utama karena peningkatan atau penurunan kinerja individu tidak dipengaruhi oleh jenis kelamin. H1 memprediksi bahwa kinerja individu akan cenderung lebih tinggi pada kondisi turnamen hibridar



daripada pada kondisi turnamen berulang dan tunggal. Hasil pengujian pada tabel 3 menunjukkan nilai ( $F=4.574$ ;  $p>0.014$ ), secara rerata marginal kinerja individu cenderung lebih tinggi pada kondisi turnamen hibrida yaitu 44.222, daripada turnamen berulang dan turnamen tunggal yaitu 41.759 dan 36.581. Oleh karena itu H1 terdukung.

H2 memprediksi bahwa kinerja individu cenderung lebih tinggi pada kondisi frekuensi publikasi informasi kinerja relatif tinggi daripada frekuensi publikasi informasi kinerja relatif rendah. Hasil pengujian pada table 3 menunjukkan nilai ( $F=0.364$ ;  $P<0.548$ ). Secara rata-rata nilai marginal kinerja individu lebih tinggi pada kondisi frekuensi frekuensi publikasi informasi kinerja relatif tinggi daripada frekuensi publikasi informasi kinerja relatif rendah yaitu 41.483 dan 40.249. Meskipun terdapat perbedaan namun secara statistic adanya perbedaan tersebut tidak signifikan sehingga H2 tidak terdukung. H3 memprediksi adanya efek interaksi antara skema turnamen dan frekuensi informasi kinerja relatif terhadap kinerja. Hasil pengujian pada tabel 3 dan gambar 1 menunjukkan bahwa ( $F=0.724$ ;  $p<0.496$ ), yang mengindikasikan tidak adanya pengaruh interaksi yang signifikan, sehingga H3 tidak terdukung.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa skema insentif ternamen berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja individu cenderung lebih tinggi pada kondisi skema turnamen hibrida, daripada skema turnamen berganda dan skema turnamen tunggal. Hasil penelitian ini selaras dengan Choi *et al.* (2016) dan Budiarti (2011) mengenai efektivitas kemampuan skema turnamen dalam mendorong kinerja individu. Skema turnamen hibrida dan berganda cenderung menghasilkan kinerja lebih tinggi dengan adanya fitur pembersihan catatan. Adanya fitur pembersihan catatan dapat memfasilitasi pembatasan kinerja dari efek masa lalu yang dapat menghambat kinerja saat ini.

Hal tersebut mendorong individu berupaya untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi karena besarnya peluang untuk menjadi pemenang akan cenderung sama meskipun tidak menjadi pemenang dari periode sebelumnya.

Selain itu, hasil penelitian ini juga selaras dengan teori penetapan bahwa sasaran personal merupakan penentu utama dari usaha yang dilakukan seseorang. Sasaran personal merupakan pendorong bagi insentif untuk memengaruhi peningkatan usaha (Bonner dan Sprinkle, 2002). Individu akan berupaya untuk mencapai target atau sasaran yang sebagai pemenang untuk mengoptimalkan kompensasi. Lebih lanjut lagi, keterkaitannya dengan isu insentif keuangan, Bonner & Sprinkle (2002) mengutip dari Locke et al. (1981) menjelaskan bahwa insentif dapat memengaruhi usaha melalui penetapan sasaran dengan tiga cara, yaitu insentif keuangan menyebabkan seseorang untuk menetapkan sasaran, insentif keuangan menyebabkan seseorang untuk menetapkan sasaran yang menantang dibandingkan sasaran mereka sebelumnya, insentif keuangan dapat menghasilkan komitmen terhadap sasaran yang lebih tinggi. Skema turnamen yang digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi keuangan dapat memicu upaya individu lebih besar untuk meningkatkan usaha dan kinerja yang lebih besar dalam bersaing dengan sesama rekan kerjanya.

Hasil penelitian ini selaras dengan Choi *et al.* (2016) bahwa efektivitas turnamen hibrida jauh lebih besar daripada berulang dan tunggal karena adanya efek pencapaian jangka panjang dan jangka pendek sehingga memicu peningkatan usaha yang lebih besar. Pada skema turnamen hibrida individu mendapatkan skema insentif di awal periode dan secara akumulatif diakhir periode sehingga memicu penawaran kompensasi yang lebih besar (Choi *et al.* 2016). Tawaran kompensasi yang lebih besar memicu usaha untuk mencapai kinerja yang lebih

besar sehingga upaya yang dikeluarkan individu secara akumulatif akan jauh lebih besar pada kondisi turnamen hibrida daripada turnamen berulang dan tunggal. Sementara pada turnamen tunggal kinerja akan cenderung rendah selaras dengan (Tong & Leung, 2002; Berger *et al.*, 2013; Choi *et al.* 2016) bahwa tidak adanya fitur pembersih catatan menyebabkan individu cenderung merasa puas pada periode awal saja.

Hasil penelitian tidak berhasil menunjukkan bahwa intensitas publikasi informasi kinerja relatif dapat memicu peningkatan kinerja individu. Dengan demikian, tidak ditemukan adanya kemampuan intensitas publikasi informasi kinerja relatif dalam memoderasi pengaruh skema insentif turnamen terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berlawanan dengan (Frederickson, 1992; Hannan *et al.* 2013; Luft, 2016) mengenai kemampuan informasi kinerja relatif dalam untuk mendorong tenaga yang lebih rendah guna menghindari efek perbandingan sosial yang lebih rendah daripada yang lain.

Hasil penelitian ini secara implisit mengindikasikan bahwa individu lebih tertarik memberikan effort yang lebih besar untuk meningkatkan kinerjanya apabila terdapat kompensasi secara moneter, daripada kompensasi secara sosial atau konsekuensi sosial. Hal senada dengan penjelasan Bonner & Sprinkle (2002) bahwa insentif keuangan dapat mendorong ketertarikan terhadap tugas sehingga memicu upaya untuk meningkatkan kinerja. Pada kondisi publikasi informasi kinerja relatif yang mendasarkan teori perbandingan sosial tidak digunakan sebagai dasar penentuan insentif moneter (Luft 2016). Dengan demikian, tidak adanya hubungan intensitas publikasi informasi kinerja relatif terdapat insentif secara moneter dapat mengurangi upaya untuk meningkatkan upaya dan kinerjanya. Jika mengacu pada Fessler (2003) adanya ketertarikan individu cenderung lebih

tinggi dengan adanya insentif keuangan. Oleh karena itu, intensitas frekuensi publikasi informasi kinerja relatif yang tidak digunakan sebagai dasar untuk menentukan insentif keuangan hanya dari sisi upaya untuk memperbandingkan kondisi sosial tidak memiliki dampak yang lebih besar daripada insentif keuangan. Hasil penelitian ini juga selaras dengan prinsip teori keagenan Jensen & McKling (1979) bahwa individu adalah manusia ekonomi yang rasional. Dengan demikian, faktor moneter atau keuangan merupakan salah satu dasar yang paling kuat untuk menggerakkan motivasi individu. Oleh karena itu, kemampuan perbandingan sosial akan cenderung tidak memiliki pengaruh lebih besar jika dibandingkan dengan insentif moneter karena upaya induksi perbandingan sosial hanya sebagai faktor pemicu lingkungan yang tidak digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi moneter

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa adanya perbedaan kemampuan skema turnamen dalam meningkatkan kinerja. Kinerja akan cenderung lebih tinggi pada kondisi skema turnamen hibrida, yang kemudian diikuti oleh skema turnamen berulang dan terakhir oleh skema turnamen tunggal. Hal ini senada dengan teori penetapan sasaran akan pentingnya unsur penetapan sasaran pada suatu skema insentif guna memicu motivasi dan usaha untuk meningkatkan kinerja yang dapat dibingkai pada ranah turnamen untuk memicu usaha menjadi pemenang.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat dampak frekuensi publikasi informasi kinerja relatif terhadap kinerja baik secara parsial dan moderasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa frekuensi publikasi informasi kinerja relatif sebagai bagian dari upaya pemicu kinerja dari sisi upaya perbandingan sosial yang tidak digunakan sebagai dasar kompensasi

moneter tidak cukup efektif mendorong kinerja dibandingkan dengan kompensasi yang digunakan sebagai dasar moneter. Hal ini selaras dengan prinsip teori keagenan bahwa individu adalah manusia ekonomi yang rasional.

Hasil penelitian ini secara empiris melengkapi hasil penelitian sebelumnya mengenai efektivitas sistem insentif moneter dalam mendorong kinerja daripada sistem insentif yang non-moneter. Secara praktis penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun desain insentif yang dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini tidak memperhatikan adanya kompleksitas tugas pada penugasan eksperimen. Sementara, pada beberapa kondisi yang ada tingkat kompleksitas tugas yang tinggi atau rendah mungkin dapat berdampak pada keinginan individu untuk bersaing. Dengan demikian, diperlukan elaborasi lebih lanjut pada penelitian selanjutnya untuk memperhatikan peran kompleksitas tugas. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan publikasi capaian kinerja dari sisi *framing* positif maupun negatif yang dimungkinkan juga memiliki dampak yang cukup besar.

## REFERENSI

- Aoyagi, M. (2010). Information Feedback in A Dynamic Tournament. *Games and Economic Behavior*, 70, 242-260. DOI: 10.1016/j.geb.2010.01.013.
- Berger, L., Klassen, K. J., Theresa, L. & Alan, W. (2013). Complacency and Giving Up Across Repeated Tournaments: Evidence from the Field. *Journal of Management Accounting Research* 25, 143-167. DOI: 10.2308/jmar-50435.
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B. & Young, S. M. (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: implication for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 19 – 64. DOI: 10.2308/jmar.2000.12.1.19.
- Budiarti, L. 2011. *Pengaruh skema insentif dan umpan balik pada kinerja: pengujian teori turnamen*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, Disertasi Tidak Dipublikasikan.
- Casas-Arce, P & Martinez-Jerez, F. A. (2009). Relative performance compensation, contests, and dynamic incentives. *Management Science*, 55, 8,1306–1320. DOI: 10.1287/mnsc.1090.1021.
- Choi, J. W., Andrew H. N & Ivo, T. (2016). A marathon, a series of sprints, or both? Tournament horizon and dynamic task complexity in multi-period settings. *The Accounting Review*, 91(5), 1391-1410. DOI: 10.2308/accr-51358.
- Ederer, F. (2010). Feedback and motivation in dynamic tournaments. *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(3) 733–769. DOI: 10.1111/j.1530-9134.2010.00268.x.
- Faravelli, M., Lana, F & Lata, G. (2015). Selection, tournaments and dishonesty. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 110, 160-175. DOI: 10.1016/j.jebo.2014.10.019
- Fessler, N. J. (2003). Experimental evidence on the links among monetary incentives, task attractiveness, and task performance. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 161 – 176. DOI: 10.2308/jmar.2003.15.1.161.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7. DOI:

- 10.1177/001872675400700202.
- Frederickson, J. R. (1992). Relative performance information: the effects of common uncertainty and contract type on agent effort. *The Accounting Review*, 67, 647-669. DOI: 10.2307/248317
- Hannan, R., Lynn, R. K & Andrew, H. N. (2008). The effects of disseminating relative performance feedback in tournament and individual performance compensation plans. *The Accounting Review*, 83(4) 893-913. DOI: 10.2308/accr.2008.83.4.893
- Hannan, R., Lynn, G.P., McPhee, & Ivo D.T. (2013). The effect of relative performance information on performance and effort allocation in a multi-task environment. *The Accounting Review*, 88(2), 553-575. DOI: 10.2308/accr-50312
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. J (1979). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Rochester Studies in Economics and Policy Issues*, 163-231. DOI: 10.1007/978-94-009-9257-3\_8
- Lee, B. & Veld-Merkoulova. (2016). Myopic loss aversion and stock investments: An empirical study of private investors. *Journal of Banking and Finance*, 70, 235-246. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2016.04.008.
- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31, 75-85. DOI: 10.1016/j.mar.2016.02.006
- Murthy, U.S. & Schafer, B. A. (2011). The effects of relative performance information and framed information systems feedback on performance in a production task. *Journal of Information Systems*, 25(1) 159-184. DOI: 10.2308/jis.2011.25.1.159.
- Newman, A. H. & Tafkov, I. (2014). Relative Performance information in tournaments with different prize structures. *Accounting, Organizations, and Society*, 34, 348-361. DOI: 10.2139/ssrn.1973131.
- Patra, P., Kumar, U. D., Nowicki., D. R. & Randall, W. S. (2019). Effective management of performance-based contracts for sustainment dominant systems. *International Journal of Production Economics*, 208, 369-382. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.11.025.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill building approach*. Edisi Keenam. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tong, K & Leung, K. (2002). Tournaments as a motivational strategy: extension to dynamic situations with uncertain duration. *Journal of Economic Psychology*, 23, 399-420. DOI: 10.1016/S0167-4870(02)00083-1.