

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan tentunya mempunyai tujuan – tujuan yang hendak dicapainya. Salah satu diantaranya adalah tetap menjadi perusahaan yang kompetitif dan unggul pada bidangnya. Tujuan tersebut dapat dicapai perusahaan melalui kinerja baik yang dihasilkan karyawan perusahaan dalam seluruh lini organisasi perusahaan itu sendiri. Menurut Simamora (2001), agar organisasi dapat berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki karyawan dengan kinerja yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Rizal & Ratnawati (2012)). Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Terlepas dari aspek – aspek sumber daya manusia lainnya seperti pelatihan, manajemen karir dan sistem penilaian kinerja, kompensasi menjadi hal yang dianggap paling penting bagi setiap orang khususnya hubungan pada kinerja. Hal ini sependapat dengan Simamora (2001) yang mengungkapkan bahwa para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan mengenai kompensasi yang diterima, pengharapan – pengharapan ini menentukan tingkat kinerja mereka di masa depan.

Menurut Simamora (2001), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Salah satu tujuan kompensasi adalah untuk memotivasi karyawan agar memberikan kinerjanya yang terbaik bagi perusahaan. Pada penelitian ini, kompensasi yang diteliti adalah kontrak kompensasi tanpa insentif kinerja dan kontrak kompensasi dengan insentif kinerja. Berdasarkan penelitian Fehrenbacher, Kaplan, & Pedell (2017), kontrak kompensasi tanpa insentif kinerja menggunakan kontrak kompensasi dengan gaji tetap sehingga sebesar apapun kinerja yang diberikan karyawan akan tetap memperoleh gaji tetap. Sedangkan kontrak kompensasi dengan insentif kinerja menggunakan kontrak kompensasi dengan budget-based dimana karyawan akan memperoleh bonus yang besar apabila mampu mencapai target dan apabila tidak mampu akan memperoleh gaji dasar yang nilainya lebih kecil daripada gaji tetap pada kontrak kompensasi tanpa insentif kinerja.

Saat dihadapkan dengan pilihan kontrak kompensasi, karyawan akan memilih kontrak kompensasi berdasarkan seberapa sesuai karakteristik individu yang mereka miliki untuk menjalankan kontrak kompensasi tersebut sehingga dapat mencapai kinerja yang ditetapkan dan memperoleh *outcome* yang sesuai dengan harapan mereka. Dalam teori harapan, ketika seorang individu melihat sebuah pilihan yang mengharuskan mereka memberikan usaha yang melebihi kemampuan mereka, motivasi mereka akan cenderung menurun dan berdampak pula pada kinerja yang diberikan tidak dapat maksimal. Dengan demikian, pada penelitian ini kesesuaian preferensi individu mengenai pilihan kontrak

kompensasi akan diteliti pengaruhnya terhadap kinerja. Dalam menentukan apakah kontrak kompensasi sesuai atau tidak sesuai dengan preferensi individu dapat dilihat dari kontrak kompensasi yang dipilih secara pribadi oleh individu tersebut. Dengan kata lain, kontrak kompensasi yang dipilih secara pribadi merupakan kontrak kompensasi yang sesuai dengan preferensi mereka, sedangkan kontrak kompensasi yang tidak dipilih merupakan kontrak kompensasi yang tidak sesuai dengan preferensi mereka.

Dalam memilih kontrak kompensasi, karyawan akan memilih kontrak kompensasi yang sesuai dengan preferensi mereka mengenai karakteristik individu yang dimiliki dan tentunya kontrak kompensasi tersebut merupakan kontrak kompensasi yang terbaik dari seluruh kontrak kompensasi yang ditawarkan. Kontrak kompensasi yang terbaik akan berbeda antar individu yang disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik individu. Hal ini mendorong Waller & Chow (1985) memperkenalkan kerangka pikir pemilihan kontrak kompensasi yang mencakup lebih dari satu perbedaan karakteristik individu selain kemampuan yakni preferensi risiko dan sifat psikologis. Pada kerangka pikir ini memungkinkan karyawan yang memiliki rentang perbedaan yang cukup luas untuk memilih kontrak kompensasi yang paling sesuai dengan mempertimbangkan kemampuan, preferensi risiko, dan sifat psikologis mereka.

Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Menurut Demski dan Feltham dalam Fehrenbacher et al., (2017), karyawan akan memilih kontrak kompensasi yang sesuai dengan tingkat kemampuan mereka. Karyawan memiliki harapan

bahwa ketika mereka memperoleh kontrak kompensasi yang sesuai dengan tingkat kemampuan mereka, mereka dapat menyelesaikan dengan baik dan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Dengan demikian, tingkat kemampuan yang dimiliki dapat mempengaruhi pilihan kontrak kompensasi.

Setiap kontrak kompensasi memiliki tingkat risikonya masing-masing berdasarkan besaran jumlah kompensasi yang dapat diterima dan tujuan dari kontrak kompensasi itu sendiri. Oleh sebab itu, preferensi risiko individu tentunya dipertimbangkan saat individu memilih kontrak kompensasi. Menurut Hsee & Weber (1998), preferensi risiko didefinisikan sebagai kecenderungan seorang individu untuk memilih opsi berisiko. Seorang individu dalam konteks preferensi risiko dibagi menjadi dua yakni preferensi risiko *risk taker* dan preferensi risiko *risk aversion*. Individu dengan preferensi risiko yang cenderung *risk taker* yakni individu yang memiliki keberanian untuk mengambil suatu risiko, sedangkan individu dengan preferensi risiko yang cenderung *risk aversion* yakni individu yang tidak memiliki keberanian yang cukup untuk mengambil suatu risiko.

Karakteristik individu lain yang dinilai mempengaruhi individu dalam memilih kontrak kompensasi yakni sifat psikologis (*psychological traits*). Berdasarkan penelitian Fehrenbacher et al. (2017), sifat psikologis yang dinilai mampu mempengaruhi individu dalam memilih kontrak kompensasi yakni kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) dan *locus of control*.

Kontrak kompensasi tidak terlepas dari tantangan pekerjaan yang memiliki probabilitas kesuksesan dan kegagalannya masing-masing. Persepsi mengenai probabilitas ini berbeda antar individu yang disebabkan dari kebutuhan yang berada di alam bawah sadar individu yakni kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) yang berbeda-beda. Menurut McClelland dalam Robbins (2001), kebutuhan akan pencapaian merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Mereka menghindari apa yang mereka persepsikan sebagai tugas yang terlalu mudah atau terlalu sukar, mereka cenderung memilih probabilitas kesuksesan 50-50. Tentunya persepsi mereka mengenai tingkat kesulitan tugas berbeda sebagai akibat dari tingkat kemampuan yang berbeda dan tingkat kebutuhan akan pencapaian yang berbeda, sehingga tingkat kebutuhan akan pencapaian yang dimiliki individu dipertimbangkan ketika memilih kontrak kompensasi.

Beberapa individu meyakini bahwa merekalah yang menentukan nasib mereka sendiri dan sebagiannya lagi meyakini bahwa hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan luar. Menurut Robbins (2001), sumber kendali (*locus of control*) merupakan persepsi seseorang tentang sumber dari nasibnya. Tipe yang pertama adalah *locus of control* internal dimana individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan tujuan mereka, sedangkan tipe yang kedua adalah *locus of control* eksternal dimana individu meyakini bahwa hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan luar. Berdasarkan penelitian Fehrenbacher et al. (2017), individu dengan *locus of control* internal lebih memilih kontrak kompensasi tanpa insentif kinerja yang memiliki risiko lebih rendah setelah

menyadari bahwa tingkat kemampuan mereka tidak cukup tinggi untuk memilih kontrak kompensasi yang lebih berisiko dan lingkungan yang cenderung tidak pasti, meskipun menawarkan kompensasi yang lebih tinggi apabila berhasil dicapai. Keyakinan mengenai sumber nasib hidup mereka tentunya dipertimbangkan pada saat memilih kontrak kompensasi, manakah kontrak kompensasi yang dinilai paling sesuai dengan keyakinannya pada kontrak kompensasi tersebut.

Peneliti tergerak untuk mengembangkan penelitian dengan menjadikan analisis tambahan pada penelitian Fehrenbacher, Kaplan, & Pedell (2017) sebagai sebuah penelitian. Pada analisis tambahan penelitian Fehrenbacher, Kaplan, & Pedell (2017) diberikan bukti bahwa karakteristik individu berpengaruh penting bagi kontrak kompensasi sehingga berpengaruh pada kinerja, namun pada analisis tambahan penelitian tersebut hanya meneliti pada partisipan yang berada pada kondisi memperoleh kontrak kompensasi yang sesuai dengan pilihannya. Penelitian terdahulu dilakukan di Jerman yang menguji kerangka pikir pemilihan kontrak kompensasi Waller dan Chow (1985) dengan menguji variabel kemampuan, preferensi risiko, kebutuhan akan pencapaian, dan *locus of control* individu secara sekaligus dan menyatakan bahwa keempat variabel tersebut berpengaruh pada pilihan kontrak kompensasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja individu.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui peranan penting karakteristik individu terhadap pilihan individu mengenai kontrak kompensasi yang dapat berpengaruh pada kinerja individu dalam kondisi individu yang

memperoleh kontrak kompensasi yang sesuai dan tidak sesuai dengan pilihannya. Kontrak kompensasi yang sesuai dengan pilihannya dipilih secara pribadi berdasarkan karakteristik individu mereka. Penelitian ini perlu dilakukan karena pada penelitian sebelumnya analisis tambahan hanya dilakukan dengan sampel individu yang berada pada kondisi memperoleh kontrak kompensasi yang sesuai dengan pilihannya, sedangkan pada kondisi yang memperoleh kontrak kompensasi yang tidak sesuai dengan pilihan individu tidak diteliti lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja. Sehingga pada penelitian sebelumnya tidak ada kesimpulan apakah setelah mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kontrak kompensasi sehingga berpengaruh pada kinerja juga terdapat perbedaan kinerja yang dihasilkan sebagai akibat dari kondisi individu yang memperoleh kontrak kompensasi yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul **“Asosiasi Karakteristik Individu, Pilihan Kontrak Kompensasi, dan Kinerja Individu”**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan sebelumnya, peneliti merumuskan permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

- a) Apakah semakin tinggi kemampuan individu maka individu semakin cenderung untuk memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja?



- b) Apakah semakin preferensi risiko individu *risk aversion* maka individu semakin cenderung tidak memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja?
- c) Apakah semakin tinggi kebutuhan akan pencapaian individu maka individu semakin cenderung untuk memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja?
- d) Apakah semakin *locus of control* individu internal maka individu semakin cenderung tidak memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja?
- e) Apakah individu akan bekerja lebih baik jika mendapatkan kontrak kompensasi yang sesuai dibandingkan kontrak kompensasi yang tidak sesuai dengan pilihannya?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan dan manfaat sebagai berikut :

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui apakah semakin tinggi kemampuan individu maka individu semakin cenderung untuk memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja
- b) Untuk mengetahui apakah semakin preferensi risiko individu *risk aversion* maka individu semakin cenderung tidak memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja?



- c) Untuk mengetahui apakah semakin tinggi kebutuhan akan pencapaian individu maka individu semakin cenderung untuk memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja
- d) Untuk mengetahui apakah semakin *locus of control* individu internal maka individu semakin cenderung tidak memilih kontrak kompensasi dengan insentif kinerja
- e) Untuk mengetahui apakah individu akan bekerja lebih baik jika mendapatkan kontrak kompensasi yang sesuai dibandingkan kontrak kompensasi yang tidak sesuai dengan pilihannya

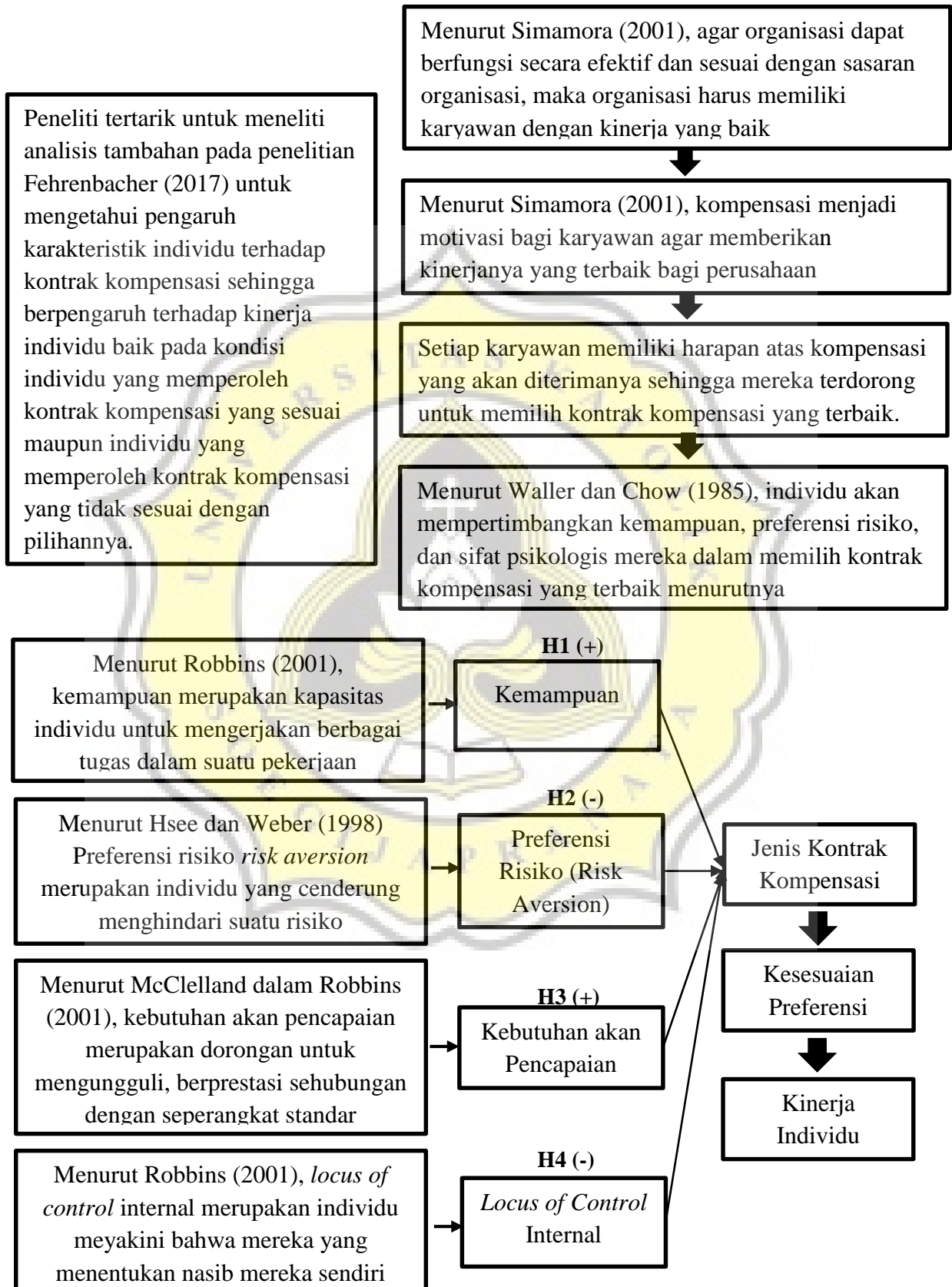
#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

- a) Bagi perusahaan. Penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan khususnya departemen perekrutan karyawan sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan kebebasan atau memberikan secara langsung pilihan kontrak kompensasi dengan mempertimbangkan karakteristik individu karyawan tersebut mengingat pentingnya keputusan kondisi pilihan kontrak kompensasi berpengaruh terhadap kinerja individu sebagai salah satu faktor pendorong keberhasilan perusahaan. Selain itu, dapat juga digunakan untuk menarik karyawan dengan karakteristik tertentu untuk mengisi sebuah posisi dan memposisikan karyawan sesuai dengan karakteristik individu yang dibutuhkan untuk mengisi sebuah posisi tertentu.
- b) Bagi program studi akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata khususnya mahasiswa yang menjadi partisipan pada penelitian ini.

Penelitian ini dapat digunakan mahasiswa agar lebih mengetahui kontrak kompensasi yang lebih cocok untuk diambil berdasar pada karakteristik individu yang dimiliki ketika memasuki dunia kerja sehingga mereka dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan tempat mereka bekerja nantinya karena kontrak kompensasi yang dipilih sesuai dengan karakteristik mereka.



1.4 Kerangka Pikir



### 1.5 Sistematika Penulisan

Terdapat lima bab pada sistematika penulisan skripsi ini, yaitu :

#### BAB I Pendahuluan

Pada Bab I Pendahuluan ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir, serta sistematika penelitian dalam penelitian ini.

#### BAB II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Pada Bab II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis ini akan menguraikan berbagai teori, konsep, dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

#### BAB III Metodologi Penelitian

Pada Bab III Metodologi Penelitian ini berisi obyek dan lokasi eksperimen, partisipan, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, desain eksperimen dan alat analisis data yang diperlukan dalam penelitian ini.

#### BAB IV Hasil Analisis

Pada Bab IV Hasil Analisis ini berisi hasil dan analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

## BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada Bab V Kesimpulan dan Saran ini berisi kesimpulan, saran dan keterbatasan dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.

