

PERBANDINGAN TINGKAT KEPENTINGAN DAN KEPUASAN ANTARA INSENTIF FINANSIAL DAN INSENTIF NON-FINANSIAL BAGI STAF KARYAWAN LAPANGAN DAN KANTOR

Evan Agung Purnomo¹, Stefanus Anugrah P.G.², dan Andi³

ABSTRAK :Pemberian insentif sering digunakan untuk meningkatkan produktivitas para staf karyawan. Terdapat dua jenis insentif yang dapat diberikan yaitu insentif finansial dan insentif non-finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan tingkat kepentingan dan kepuasan antara insentif finansial dan insentif non-finansial bagi staf karyawan lapangan dan kantor. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang ditujukan kepada para staf pada lima perusahaan kontraktor di Surabaya.

Dari 98 responden didapatkan bahwa tunjangan hari raya merupakan insentif yang penting bagi staf karyawan baik kantor maupun lapangan. Setelah diteliti lebih lanjut, ternyata korelasi peringkat kepentingan mengenai insentif yang didapat antara staf karyawan lapangan dan kantor memiliki hubungan yang kuat antara satu sama lain. Dilihat dari tingkat kepuasan, staf karyawan lapangan dan staf karyawan kantor mayoritas sudah merasakan kepuasan dari insentif yang telah mereka dapatkan.

KATA KUNCI : insentif finansial, insentif non-finansial, kepentingan, kepuasan.

1. PENDAHULUAN

Aspek motivasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat menentukan semangat dan kinerja para karyawan pada proyek konstruksi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mendukung motivasi para karyawan pada proyek konstruksi menjadi sangat penting agar pelaksanaan proyek konstruksi dapat berlangsung dengan baik.

Salah satu faktor yang paling sering dibahas dan dianggap paling ampuh dalam meningkatkan motivasi kerja adalah insentif. Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004). Insentif sendiri dapat dibedakan menjadi insentif finansial dan insentif non-finansial (Manullang, 1981).

Penelitian ini bertujuan melengkapi informasi-informasi yang ada terkait dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang hanya terbatas pada faktor motivasi dan demotivasi secara umum. Belum ada penelitian yang dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut tentang salah satu faktor utamanya, yaitu insentif. Hasil dari penelitian diharapkan akan menjadi informasi yang berguna dan dapat dimanfaatkan oleh pengguna jasa dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan agar lebih terampil sehingga kinerja pelaksanaan proyek konstruksi dapat berlangsung dengan lebih baik.

¹ Mahasiswa Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, m21413032@john.petra.ac.id

² Mahasiswa Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, m21413045@john.petra.ac.id

³ Dosen Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, andi@peter.petra.ac.id

2. LANDASAN TEORI

2.1. Teori Kebutuhan Abraham Maslow

Dalam teori ini dikemukakan lima kategori kebutuhan, yaitu *physiological needs*, *safety needs*, *social needs*, *the need for esteem*, dan *self-actualization*. Kelima kategori kebutuhan menurut Maslow adalah:

1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*)
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar kehidupan manusia, seperti makanan, tempat tinggal, pakaian, dan lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety and security needs*)
Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk terlepas dari bahaya atau kekhawatiran, seperti kehilangan pekerjaan, kehilangan hak milik, kecelakaan kerja, dan lain-lain.
3. Kebutuhan sosial (*social or affiliation needs*)
Kebutuhan ini meliputi perasaan untuk diterima, diakui dan pertemanan.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*)
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan kekuasaan, status, harga diri, *prestige*, dimana orang merasa perlu untuk mendapat pengakuan dari orang lain.
5. Kebutuhan akan jati diri (*self actualization needs*)
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menunjukkan potensi kemampuan yang berbeda dan lebih baik dari yang lain dalam menyelesaikan sesuatu. Pemberian kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang dan kesempatan untuk rekreasi dan berinovasi merupakan cara-cara yang biasa ditempuh oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan ini.

Pemberian insentif yang merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan dari staf karyawan, diharapkan bisa menjadi salah satu solusi yang ampuh, yang juga bisa meningkatkan motivasi karyawan itu sendiri sehingga bisa bekerja lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Insentif sendiri secara umum dibagi atas dua jenis yakni insentif finansial dan insentif non-finansial.

2.2. Insentif Finansial

Penggunaan insentif dipandang sebagai kunci untuk meningkatkan hasil kerja seseorang (Rose & Manley, 2011). Contoh dari insentif finansial meliputi gaji pokok, biaya hidup, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang (Aguinis, 2013). Tersedia dokumen sebagai bukti empiris bahwa insentif finansial merupakan salah satu faktor yang paling kuat untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013). Produktivitas karyawan meningkat dengan rata-rata 30% setelah pengenalan insentif finansial (Locke et al., 1980).

Insentif dalam bentuk uang diperlukan tidak hanya untuk meningkatkan motivasi di tingkat individu dan organisasi tetapi juga untuk meningkatkan motivasi terpadu untuk suatu tim dalam sebuah proyek (Rose & Manley, 2011). Penggunaan insentif yang efektif dapat memberikan motivasi kerja untuk tampil lebih baik (Tang, Qiang, Duffield, Young, & Lu, 2008).

Insentif telah dipromosikan sebagai pilihan yang dapat memberikan pengaruh positif pada keberhasilan proyek (Rose & Manley, 2010). Alasan yang menyebabkan insentif finansial bisa menjadi motivator yang kuat terhadap kinerja karyawan dan juga mempertahankan kinerjanya adalah bahwa mereka membutuhkan berbagai kebutuhan dasar (misalnya, makanan, tempat tinggal) dan juga kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi (misalnya, rasa dimiliki dalam grup atau tim, menerima rasa hormat dari orang lain, pencapaian dan penguasaan kerja seseorang) (Long & Shields, 2010). Insentif finansial sering dianggap sebagai simbol status sosial seseorang (Saleh & Singh, 1973) dan pengakuan akan prestasi pribadi (Trank, Rynes, & Bretz, 2002).

Menurut Sarwoto (1991), secara garis besar keseluruhan insentif finansial dapat dibagi menjadi bonus, komisi, *profit share*, kompensasi. Di dalam proyek konstruksi, insentif finansial yang paling sering dan mungkin digunakan adalah tipe insentif bonus dan kompensasi.

2.3. Insentif Non-Finansial

Insentif non-finansial terdiri dari insentif yang tidak melibatkan pembayaran dalam bentuk uang, seperti pengakuan lisan atau tertulis karena kerja yang baik dan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Yavuz, 2004). Dapat dicatat bahwa para karyawan dapat termotivasi bukan hanya karena insentif finansial tetapi juga karena insentif non-finansial.

Insentif non-finansial adalah insentif (*reward*) yang bersifat nyata dan lebih ke arah praktek sosial yang digunakan dalam suatu organisasi untuk memotivasi karyawan tanpa menggunakan imbalan secara langsung berupa uang (Yavuz, 2004). Insentif non-finansial memiliki keuntungan yang lebih nyata dan lebih efektif dalam memotivasi seseorang karena memiliki keberagaman cara yang tidak hanya terpaku oleh uang saja. Hal ini didasarkan atas 3 pertimbangan utama yakni :

- Pertama, bahwa kebutuhan dan ketertarikan antar individu berbeda dan semuanya itu tidak selalu diselesaikan dengan uang. Keberagaman yang ditawarkan oleh insentif non-finansial lebih bisa memenuhi berbagai kebutuhan tersebut.
- Kedua, bahwa ada beberapa hadiah yang tergolong dalam insentif non-finansial lebih mengarah kepada hak yang memberikan keleluasan kepada seorang karyawan sehingga mereka lebih bisa menentukan arah dari pekerjaan mereka. Hadiah ini akan memenuhi kebutuhan mereka akan *power* yang akan bisa memotivasi mereka secara lebih.
- Ketiga, bahwa selain hadiah yang berupa *power* tadi, didalam insentif non-finansial juga terdapat hadiah yang berupa pemenuhan kebutuhan akan sifat afiliasi manusia (relasi dengan orang lain, *feedback* dan apresiasi yang diberikan orang lain). Hal itu terkadang lebih berharga dari sebuah hadiah uang belaka.

Insentif non-finansial yang lebih bersifat praktek sosial ini akan bisa lebih memacu motivasi intrinsik manusia yang lebih bersifat secara psikologis karena motivasi intrinsik bisa tumbuh akibat terpenuhinya kebutuhan psikologis manusia seperti faktor kompetensi dan otonomi (Yavuz, 2004). Hal ini bisa dikorelasikan dengan teori kebutuhan dasar yang menyebutkan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan yakni *needs for power, needs for achievement*, dan *needs for affiliation* (McClelland, 1975). Kebutuhan akan kekuasaan bisa diklasifikasikan sebagai kebutuhan akan *personalized power* atau *socialized power*. Pribadi yang termotivasi secara kekuasaan akan menggunakan kekuatannya untuk bisa mempengaruhi orang lain. Secara tidak langsung, jika dia bisa mempengaruhi orang lain sesuai dengan kehendaknya, maka individu tersebut merasa lebih diakui dalam lingkungan sosialnya. Faktor ini bisa semakin memotivasi dirinya.

Yavuz sendiri dalam mengelompokkan bentuk-bentuk insentif non-finansial mengambil dari teori ahli terdahulu yang sudah ada lalu ia modifikasi menjadi lebih sederhana. Pengelompokan ini ia dapatkan dari proses modifikasi teori *on-the job rewards* dan dikelompokkan menjadi *tangible non-monetary incentives, social non-monetary incentives, dan job related non-monetary incentives*.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan referensi yang digunakan sebagai bahan pendukung dalam penelitian ini.

3.2. Penyusunan Kuesioner

Penyusunan kuesioner dilakukan berdasarkan landasan teori mengenai semua bentuk insentif baik insentif finansial dan non-finansial yang dapat mempengaruhi motivasi yang semuanya telah disusun dengan melakukan studi literatur baik melalui jurnal ilmiah, buku teks, penelitian sebelumnya, dan lain-lain.

3.3. Pilot Study

Pilot study dilakukan untuk menguji kuesioner yang telah disusun dengan tujuan untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan kuesioner serta untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan yang kurang relevan dan yang kurang berhubungan dengan tujuan penelitian.

3.4. Penyebaran Kuesioner

Kuesioner disebarikan kepada staf kantor dan lapangan dari beberapa perusahaan konstruksi yang ada di Surabaya. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel secara acak sederhana (*simple random sampling*).

3.5. Pengolahan Dan Analisa Data

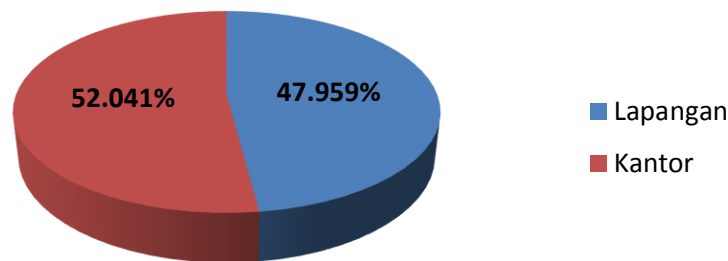
Data-data yang telah diperoleh dari penyebaran kuesioner diolah dan ditabulasikan dengan menggunakan program *software Microsoft Office Excel*.

Analisa data dilakukan dalam 2 tahap. Untuk mendapatkan bentuk insentif yang paling penting menurut karyawan staf lapangan dan kantor digunakan analisa *key factor* dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process (AHP)*. Tingkat kepentingan dari bentuk insentif ini dapat diurutkan dengan menggunakan metode pengurutan (*ranking method*).

Selanjutnya dapat pula dicari hubungan korelasi antara ranking yang didapat bagi staf karyawan kantor dan staf karyawan lapangan dengan menggunakan metode *Spearman Rank Correlation*. Hal ini digunakan untuk menguji keselarasan pendapat atas tingkat prioritas yang karyawan miliki terhadap insentif yang didapat. Setelah itu untuk mengetahui tingkat kepuasan dari responden digunakan pengambilan nilai *mean* atau rata-rata yang nantinya akan dicari kategori kepuasan dari insentif tersebut menurut pendapat dari karyawan yang menerima insentif itu.

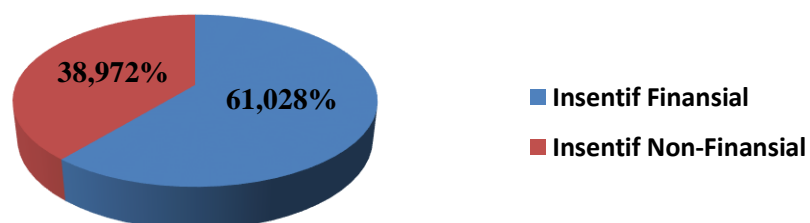
4. HASIL DAN ANALISIS

Secara umum, data dari penelitian didapatkan dari 98 responden yang berasal dari 5 perusahaan kontraktor yang ada di Surabaya. Data yang didapat tersebut dibagi secara garis besar atas staf karyawan yang berada di lapangan maupun kantor yang secara jelas dapat dilihat pada **Gambar 1**.

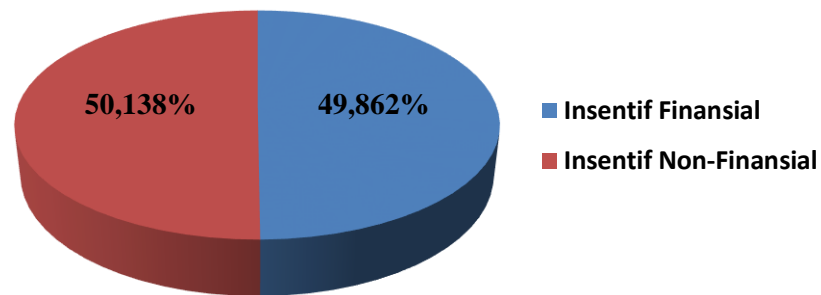


Gambar 1. Pembagian Umum Responden Karyawan atas Lapangan dan Kantor

Dari data yang telah dibagi atas staf karyawan kantor dan lapangan, didapatkan pula preferensi masing-masing dari kelompok karyawan tersebut mengenai tingkat kepentingan mereka atas insentif finansial dan non-finansial yang telah digambarkan pula pada **Gambar 2** dan **Gambar 3**.



Gambar 2. Pembagian Insentif Finansial dan Insentif Non-Finansial antara Staf Karyawan Kantor



Gambar 3. Pembagian Insentif Finansial dan Insentif Non-Finansial antara Staf Karyawan Lapangan

Pada gambar di atas, terangkum bahwa untuk staf karyawan kantor lebih mementingkan insentif finansial sebagai insentif yang lebih diutamakan dalam pemenuhan kebutuhannya di pekerjaan mereka, sedangkan staf karyawan lapangan memiliki preferensi yang berimbang antara insentif finansial dan insentif non-finansialnya.

Untuk mendapatkan preferensi mengenai rangking tingkat kepentingan untuk berbagai jenis insentif yang ada, data yang didapat tersebut kemudian di *break-down* untuk mengetahui komponen-komponen insentif yang memiliki kepentingan tertinggi sesuai bobot yang ada dengan kelompok staf karyawan lapangan dan kantor dan tertuang pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Pembagian Rincian Pembobotan dan Rangking Keseluruhan Komponen Insentif

Bentuk Insentif	Lapangan		Kantor	
	Bobot(%)	Rangking	Bobot(%)	Rangking
BONUS				
Gaji ke - 13	8,318	3	13,542	2
Tunjangan Hari Raya	15,603	1	19,764	1
KOMPENSASI				
Gaji Pokok	6,908	4	9,661	3
Dana Pensiun	4,770	9	6,281	5
Jaminan Kesehatan	9,004	2	7,463	4
Jaminan Sosial Tenaga Kerja	5,258	7	4,316	7
TANGIBLE NON-MONETARY INCENTIVES				
Makan Siang	2,066	18	1,954	17
Syukuran Akhir Proyek	1,855	19	2,015	16
Wifi Gratis	1,436	20	1,673	19
Hadiah untuk Liburan	3,599	14	2,957	13
Kegiatan Outbound	2,490	16	1,729	18
SOCIAL NON-MONETARY INCENTIVES				
Pujian dari atasan	1,397	21	0,950	21
Penghargaan Karyawan Terbaik Bulanan	2,524	15	2,106	15
Sapaan	2,431	17	1,609	20
Tanggapan Positif dari Atasan	3,909	11	3,279	10
Evaluasi Akhir Proyek	3,832	13	2,430	14

JOB RELATED NON-MONETARY INCENTIVES				
Promosi Jabatan	5,568	6	3,084	12
Jam Kerja yang Fleksibel	3,905	12	3,812	8
Cuti Kerja	4,346	10	4,563	6
Management Training	5,060	8	3,632	9
Keikutsertaan dalam Pengambilan Keputusan	5,722	5	3,179	11
Total	100,000		100,000	

Terlihat pada tabel di atas bahwa staf karyawan kantor dan lapangan sama-sama mementingkan insentif tunjangan hari raya sebagai insentif yang terpenting, yang harus diutamakan pemenuhannya di dalam lingkungan pekerjaan mereka. Faktor urgensi atas kebutuhan yang mendesak, yang sesuai dengan kultur Indonesia, atas waktu pemberian insentif tunjangan hari raya ini (yang berdekatan dengan hari raya terbesar, yakni lebaran) menjadikan insentif ini banyak sekali dibutuhkan oleh keseluruhan karyawan. Komponen-komponen insentif finansial lain juga menduduki peringkat yang tinggi, misalnya gaji ke-13 (peringkat 3 pada staf karyawan lapangan dan peringkat 2 pada staf karyawan kantor) dan gaji pokok (peringkat 4 pada staf karyawan lapangan dan peringkat 3 pada staf karyawan kantor). Hal ini menandakan bahwa sesuai dengan teori kebutuhan Abraham Maslow bahwa individu atau karyawan akan memenuhi dan mementingkan kebutuhan yang pertama dahulu, yakni kebutuhan akan *physiological needs* yang terletak pada hierarki terbawah sebelum memenuhi kebutuhan yang lain. Untuk skala kepuasan, didapatkan pula hasil kalkulasi dari seluruh responden yang ada, baik staf karyawan lapangan dan kantor dan hasilnya tertuang pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Tingkat Kepuasan terhadap Komponen Insentif

Preferensi	Kantor		Lapangan	
	Rata-Rata	Hasil	Rata-Rata	Hasil
Gaji ke - 13	4,086	Cukup Puas	4,029	Cukup Puas
Tunjangan Hari Raya	4,420	Puas	4,277	Cukup Puas
Gaji Pokok	4,080	Cukup Puas	4,128	Cukup Puas
Dana Pensiun	3,353	Kurang Puas	3,763	Cukup Puas
Jaminan Kesehatan	3,783	Cukup Puas	4,043	Cukup Puas
Jaminan Sosial Tenaga Kerja	3,865	Cukup Puas	3,935	Cukup Puas
Makan Siang	3,500	Cukup Puas	4,081	Cukup Puas
Syukuran Akhir Proyek	3,571	Cukup Puas	3,564	Cukup Puas
Wifi Gratis	3,933	Cukup Puas	3,833	Cukup Puas
Hadiah untuk Liburan	3,371	Kurang Puas	3,278	Kurang Puas
Kegiatan Outbound	3,235	Kurang Puas	3,429	Kurang Puas
Pujian dari atasan	3,548	Cukup Puas	3,558	Cukup Puas
Penghargaan Karyawan Terbaik Bulanan	3,423	Kurang Puas	3,559	Cukup Puas
Sapaan	4,040	Cukup Puas	3,818	Cukup Puas
Tanggapan Positif dari Atasan	3,915	Cukup Puas	3,638	Cukup Puas
Evaluasi Akhir Proyek	3,810	Cukup Puas	3,800	Cukup Puas

Promosi Jabatan	3,512	Cukup Puas	3,778	Cukup Puas
Jam Kerja yang Fleksibel	4,319	Cukup Puas	4,021	Cukup Puas
Cuti Kerja	4,020	Cukup Puas	4,043	Cukup Puas
Management Training	3,645	Cukup Puas	3,800	Cukup Puas
Keikutsertaan dalam Pengambilan Keputusan	3,450	Kurang Puas	3,667	Cukup Puas

Dilihat dari data di atas bahwa untuk staf karyawan kantor secara keseluruhan telah merasakan kepuasan terhadap insentif yang mereka dapatkan (kecuali dana pensiun, hadiah untuk liburan, kegiatan *outbound*, penghargaan karyawan terbaik bulanan, dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan). Untuk kelima insentif yang belum dirasa memuaskan oleh staf karyawan kantor, hal ini didasari alasan bahwa pemberiannya dari segi kuantitas masih dirasa kurang. Untuk komponen hadiah untuk liburan dan kegiatan *outbound* sendiri juga mengalami masalah yakni kejenuhan dari staf karyawan kantor karena mendapat fasilitas yang statis, sama dan membosankan dari waktu ke waktu. Dari kelima insentif ini, yang harus diperhatikan adalah komponen dana pensiun. Dana pensiun perlu mendapat perhatian lebih karena pemberiannya yang kurang memuaskan dari perusahaan kontraktor, tetapi mencatatkan tingkat kepentingan yang tinggi bagi staf karyawan kantor (peringkat 5).

Untuk staf karyawan lapangan, juga telah mencatatkan hasil yang memuaskan bagi staf karyawannya bahkan hanya 2 komponen insentif yang mencatatkan dirinya tergolong kurang puas dalam pemberiannya selama ini (hadiah untuk liburan dan kegiatan *outbound*). Alasan kedua insentif ini tergolong kurang puas juga sama seperti alasan yang diberikan oleh staf karyawan kantor di atas, bahwa pemberiannya terkesan sama dari waktu ke waktu.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian studi literatur dan penyebaran kuesioner pada 5 perusahaan kontraktor di Surabaya dan terhadap 98 responden mengenai tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan insentif finansial maupun non-finansial yang terbagi atas staf karyawan lapangan dan kantor. Untuk tingkat kepentingan insentif bagi staf karyawan lapangan dihasilkan angka 49,862% untuk insentif finansial dan 50,138% untuk insentif non-finansial untuk karyawan lapangan yang menandakan bahwa insentif finansial dan insentif non-finansial memiliki tingkat kepentingan yang sama antara satu dan yang lainnya. Hasil ini berbeda dengan staf karyawan kantor yang lebih mementingkan insentif finansial (61,028%) dibandingkan dengan insentif non-finansial (38,972%). Ini menandakan bahwa staf karyawan kantor lebih mementingkan insentif finansial sebagai insentif utama bagi mereka dalam memotivasi pekerjaan mereka.

Dilihat dari tingkat kepuasan, staf karyawan lapangan dan staf karyawan kantor mayoritas sudah merasakan kepuasan dari insentif yang telah mereka dapatkan. Untuk staf karyawan lapangan, mayoritas insentif yang didapatkan sudah tergolong cukup puas atau lebih. Hal yang sama juga didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan kepada kelompok staf karyawan kantor. Hal ini menandakan bahwa perusahaan kontraktor telah memberikan pelayanan dan fasilitas yang baik bagi karyawan mereka, baik itu staf karyawan lapangan maupun kantor, dan pemberiannya dianggap sudah cukup memuaskan bagi kelangsungan bekerja karyawannya di perusahaan tersebut.

6. DAFTAR REFERENSI

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management (3rd ed.)*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall ISBN-13:9780132556385
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What Monetary Rewards Can and Cannot Do: How to Show Employees the Money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
- Gorda, IGN, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE Satya Dharma Singaraja.
- Locke, E. A., Shaw K. N., Saari L. M. & Latham G.P. (1980). *Goal Setting and Task Performance* :

1969-1980.

- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From Pay to Praise? Non-Cash Employee Recognition in Canadian and Australian Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>
- Manullang, (1981), *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- McClelland, D. C. (1975). *Power the Inner Experience*. Irvington, New York.
- Rose, T., & Manley, K. (2010). Client Recommendations for Financial Incentives on Construction Projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(3), 252–267. <https://doi.org/10.1108/09699981011038051>
- Rose, T., & Manley, K. (2011). Motivation Toward Financial Incentive Goals on Construction Projects. *Journal of Business Research*, 64(7), 765–773. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.07.003>
- Saleh, S. D., & Singh, T. (1973). Work Values of White-Collar Employees As a Function of Sociological Background. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 131–133. <https://doi.org/10.1037/h0035421>
- Sarwoto, (1991). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tang, W., Qiang, M., Duffield, C. F., Young, D. M., & Lu, Y. (2008). Incentives in the Chinese Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(7), 457–467. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:7\(457\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:7(457))
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331–345. <https://doi.org/10.1023/A:1012887605708>
- Yavuz, N. (2004). *The Use of Non-Monetary Incentives as a Motivational Tool: a Survey Study in a Public Organization in Turkey*, (July), 1–99.