

KETIKA KESENJANGAN GAJI GAGAL MEMOTIVASI: PERAN KEPASTIAN INFORMASI DALAM TURNAMEN PROMOSI

Antonius Grivaldi Sondakh¹
, Rizky Annisa Bella²
Amalia Wulandari³
¹⁾²⁾³⁾ Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin
*e-mail: agsondakh@ulm.ac.id

ABSTRAK

Kesenjangan gaji yang besar secara teori seharusnya memotivasi karyawan untuk bersaing mendapatkan promosi. Namun dalam praktiknya, tidak jarang kesenjangan tersebut justru gagal mendorong perilaku kompetitif. Penelitian ini berargumen bahwa kegagalan tersebut disebabkan oleh ketidakpastian informasi tentang nilai hadiah promosi. Studi eksperimen ini bertujuan menguji bagaimana tingkat kepastian informasi berinteraksi dengan kesenjangan gaji dalam membentuk perilaku karyawan. Menggunakan desain eksperimen 2×2 antar-subjek dengan 90 mahasiswa akuntansi sebagai partisipan, penelitian ini memanipulasi kesenjangan gaji (tinggi vs. rendah) dan kepastian informasi (kuat vs. lemah) untuk mengamati pilihan partisipan antara strategi kompetitif dan kooperatif dalam turnamen promosi. Hasil menunjukkan pola interaksi yang signifikan: kesenjangan tinggi dengan kepastian kuat mendorong perilaku kompetitif (54,5%), tetapi ketika kepastian lemah, kesenjangan tinggi justru menghasilkan kerja sama tertinggi (84,6%). Temuan ini mengungkap bahwa kepastian informasi merupakan kondisi yang diperlukan agar insentif berbasis kesenjangan dapat memotivasi kompetisi. Dalam kondisi ketidakpastian, karyawan cenderung memilih kerja sama sebagai strategi aman. Penelitian ini berkontribusi pada akuntansi keperilakuan dengan mengintegrasikan rasionalitas terbatas ke dalam teori turnamen.

Kata Kunci: Kesenjangan Gaji, Kepastian Informasi, Turnamen Promosi, Perilaku Kompetitif, Eksperimen

LATAR BELAKANG

Teori turnamen telah lama menjadi penjelasan utama mengapa organisasi mempertahankan struktur gaji hierarkis yang curam (Lazear dan Rosen, 1981). Logikanya sederhana: ketika kesenjangan antara hadiah pemenang dan pihak yang kalah cukup besar, aktor rasional akan meningkatkan upaya mereka untuk memperbesar peluang memenangkan promosi. Pemikiran ini telah membentuk praktik kompensasi di berbagai industri, melegitimasi rasio gaji CEO-karyawan yang substansial dan sistem bonus berbasis kinerja. Bukti empiris menunjukkan bahwa insentif turnamen dapat mendorong kinerja perusahaan (Kale dkk., 2009) dan meningkatkan pengambilan risiko (Kini dan Williams, 2012). Namun, penelitian terbaru juga mengungkap bahwa tidak semua individu merespons insentif turnamen secara seragam (Chan dkk., 2022).

Namun, pengamatan di lapangan menunjukkan fenomena yang tidak selalu sejalan dengan prediksi teori. Kesenjangan gaji yang besar kadang gagal memotivasi, bahkan dalam beberapa kasus justru berdampak sebaliknya. Karyawan dalam lingkungan dengan kesenjangan tinggi terkadang menunjukkan upaya yang menurun, turnover meningkat, atau perilaku disfungsional yang merugikan organisasi (Fredrickson, 2010). Inkonsistensi empiris ini menunjukkan bahwa teori turnamen mungkin bergantung pada asumsi implisit yang tidak selalu terpenuhi di dunia nyata.

Asumsi implisit tersebut adalah tentang kepastian informasi. Model standar turnamen mengasumsikan bahwa karyawan mengetahui dengan pasti nilai hadiah yang mereka perlukan. Ketika Lazear dan Rosen (1981) memodelkan turnamen peringkat, mereka secara implisit mengasumsikan bahwa pekerja memahami upah yang melekat pada posisi yang dipromosikan. Asumsi ini jarang dipertanyakan, padahal dalam organisasi nyata, informasi tentang imbalan promosi seringkali ambigu, tidak lengkap, atau sengaja dikaburkan. Diskusi

kompensasi sering menjadi tabu (Cullen dan Truglia, 2018), informasi gaji bersifat rahasia, dan nilai total promosi termasuk lintasan karir masa depan, potensi bonus, dan manfaat non-moneter pada dasarnya tidak pasti.

Apa yang terjadi ketika karyawan harus memutuskan apakah akan bersaing atau bekerja sama tanpa mengetahui nilai pasti dari kemenangan? Jika hadiah tidak pasti, apakah kesenjangan gaji besar masih dapat memotivasi upaya? Pertanyaan ini membuka titik buta dalam teori turnamen: teori mengasumsikan kelengkapan informasi, padahal organisasi beroperasi dalam kondisi rasionalitas terbatas di mana aktor membuat keputusan dengan informasi yang terbatas dan tidak sempurna (Simon, 1955). Studi terkait *pay transparency* menunjukkan bahwa keterbukaan informasi mengenai sistem penggajian dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi serta membentuk sikap dan perilaku mereka di tempat kerja (Wati dkk., 2024). Dalam kondisi ketidakpastian, individu cenderung menggunakan heuristik, perbandingan sosial, dan strategi penghindaran risiko untuk menavigasi ketidakpastian (Tversky and Kahneman, 1974). Carroll dan Marginson (2021) menunjukkan bahwa informasi kinerja relatif memicu proses kognitif, emosional, dan perilaku yang kompleks, di mana manajer tidak hanya merespons informasi secara rasional tetapi juga dipengaruhi oleh perbandingan sosial dengan rekan kerja.

Penelitian ini menyajikan temuan awal dari studi eksperimen yang mengeksplorasi peran kepastian informasi tentang nilai insentif sebagai kondisi batas bagi prediksi teori turnamen. Ketika karyawan tahu persis apa yang mereka peroleh dari promosi, logika teori turnamen seharusnya berlaku: kesenjangan yang lebih besar menghasilkan motivasi kompetitif yang lebih kuat. Namun, ketika nilai kemenangan tidak pasti, karyawan tidak dapat melakukan kalkulasi utilitas yang diasumsikan teori turnamen. Dalam ketidakpastian, rasionalitas terbatas menunjukkan bahwa individu beralih dari memaksimalkan utilitas yang diharapkan ke memuaskan (*satisficing*)—memilih strategi yang "cukup baik" dan meminimalkan potensi kerugian. Schneider (2022) dalam *systematic review*-nya menyimpulkan bahwa kejelasan informasi merupakan faktor krusial dalam menentukan apakah informasi kinerja relatif memotivasi atau memicu perilaku disfungsi.

Penelitian eksperimental di Indonesia mulai menguji efektivitas skema insentif turnamen dalam berbagai konteks. Rabbani, Nahartyo, dan Mattoon Ruang (2025) menemukan bahwa skema insentif turnamen mempengaruhi *budgetary slack*, dengan penalaran moral memoderasi hubungan tersebut. Adi dan Nahartyo (2025) menunjukkan bahwa skema insentif berinteraksi dengan *faultlines* untuk mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Wati, Putra, dan Tanuwijaya (2024) juga menemukan bahwa transparansi gaji mempengaruhi kepuasan kerja, intensi *turnover*, dan komitmen organisasional. Kedua studi ini mengonfirmasi bahwa efek insentif turnamen bersifat kontekstual dan bergantung pada faktor-faktor situasional.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan menguji secara eksperimental: (1) apakah kesenjangan gaji vertikal mempengaruhi pilihan karyawan antara perilaku kompetitif dan kooperatif, (2) apakah tingkat kepastian informasi membentuk respons perilaku, dan (3) apakah kesenjangan gaji dan kepastian informasi berinteraksi menghasilkan efek non-aditif terhadap perilaku. Secara spesifik, penelitian ini berkontribusi pada literatur akuntansi keperilakuan dengan mengidentifikasi kepastian informasi sebagai kondisi batas teori turnamen, mengintegrasikan rasionalitas terbatas ke dalam prediksi perilaku turnamen, serta menyediakan bukti empiris dari konteks Indonesia yang memiliki variasi dalam rezim kepastian informasi.

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Teori Turnamen dan Asumsinya

Teori turnamen, sebagaimana diformalkan oleh Lazear dan Rosen (1981), menjelaskan mengapa perusahaan menggunakan struktur kompensasi berdasarkan peringkat. Inti teorinya adalah ketika memonitor output individu mahal atau tidak presisi, perusahaan dapat memotivasi pekerja dengan menawarkan rewards lebih besar kepada mereka yang mengungguli rekan-rekannya. Kesenjangan upah antar tingkat hierarkis—“hadiah” untuk memenangkan turnamen promosi—menciptakan insentif untuk berupaya.

Teori ini bertumpu pada tiga asumsi mendasar. Pertama, pekerja adalah pemaksimal utilitas rasional yang menghitung pengembalian yang diharapkan dari upaya dan memilih tindakan yang memaksimalkan utilitas mereka (Neumann dan Morgenstern, 1944). Kedua, pekerja memiliki informasi lengkap tentang struktur turnamen, termasuk nilai hadiah. Ketiga, pilihan upaya bersifat substitut strategis: pekerja merespons upaya yang diharapkan dari orang lain dengan menyesuaikan upaya mereka sendiri.

Di bawah asumsi ini, kesenjangan hadiah yang lebih besar secara jelas meningkatkan upaya. Jika kesenjangan antara pembayaran pemenang dan pihak yang kalah melebar, pengembalian marjinal yang diharapkan dari upaya meningkat, dan pekerja rasional berinvestasi lebih banyak dalam bersaing. Logika ini telah sangat berpengaruh, membenarkan gradien kompensasi curam di berbagai industri (Shaw, 2014). Bukti empiris menunjukkan bahwa insentif turnamen dapat mendorong kinerja perusahaan (Kale dkk., 2009) dan meningkatkan pengambilan risiko (Kini dan Williams, 2012). Namun, penelitian terbaru juga mengungkap bahwa tidak semua individu merespons insentif turnamen secara seragam. Chan, Evans, dan Hong (2022) menemukan bahwa eksekutif yang tidak terpilih dalam turnamen CEO menghadapi penurunan insentif, peningkatan *turnover*, dan outcome karir yang berbeda, menunjukkan bahwa efek turnamen sangat bergantung pada posisi individu dan konteks persaingan.

2.2 Tantangan: Rasionalitas Terbatas dan Kendala Informasi

Konsep rasionalitas terbatas yang dikemukakan oleh Herbert Simon (1955) menawarkan model pengambilan keputusan manusia yang lebih realistis. Simon berargumen bahwa keterbatasan kognitif dan kompleksitas lingkungan mencegah individu mencapai rasionalitas penuh. Alih-alih mencari pilihan yang paling optimal, individu cenderung memilih alternatif yang sudah memenuhi kriteria minimum yang dapat diterima. Mereka akan mengambil keputusan yang dianggap “cukup baik” dengan mempertimbangkan keterbatasan informasi yang tersedia serta kemampuan mereka dalam mengolah informasi tersebut.

Kendala informasi adalah inti dari rasionalitas terbatas. Ketika pengambil keputusan kekurangan informasi lengkap tentang alternatif dan hasil, mereka tidak dapat melakukan kalkulasi utilitas yang diharapkan. Sebaliknya, mereka mengandalkan heuristik, perbandingan sosial, dan strategi penghindaran risiko untuk menavigasi ketidakpastian (Tversky dan Kahneman, 1974). Dalam konteks organisasi, Carroll dan Marginson (2021) menunjukkan bahwa informasi kinerja relatif memicu proses kognitif, emosional, dan perilaku yang kompleks, di mana manajer tidak hanya merespons informasi secara rasional tetapi juga dipengaruhi oleh perbandingan sosial dengan rekan kerja.

Perspektif ini memiliki implikasi mendalam bagi teori turnamen. Jika karyawan tidak memiliki kepastian tentang nilai hadiah promosi, mereka tidak dapat menghitung apakah peningkatan upaya bermanfaat. Efek motivasi dari kesenjangan gaji menjadi bergantung pada kualitas informasi. Kesenjangan besar mungkin memotivasi ketika hadiah jelas, tetapi ketika hadiah tidak pasti, karyawan mungkin beralih ke strategi yang lebih aman termasuk kerja sama dengan rekan kerja daripada kompetisi berisiko.

2.3 Perbandingan Sosial dan Perspektif Ekuitas

Di luar kalkulasi rasional, proses perbandingan sosial (Festinger, 1954) juga membentuk respons terhadap kesenjangan gaji dan kepastian informasi. Ketika informasi objektif tidak tersedia, individu membandingkan diri mereka dengan orang lain untuk mengevaluasi posisi mereka. Dalam organisasi, karyawan membandingkan gaji mereka dengan rekan kerja dan atasan, membentuk persepsi keadilan atau ketidakadilan (Adams, 1965).

Perbandingan sosial berinteraksi dengan kepastian informasi dengan cara yang kompleks. Ketika informasi tentang gaji atasan jelas, karyawan dapat secara akurat menilai kesenjangan antara posisi mereka saat ini dan posisi yang dipromosikan. Kejelasan ini dapat mengintensifkan motivasi kompetitif jika kesenjanganannya besar dan dipersepsikan dapat dicapai. Namun, ketika informasi tidak jelas, karyawan mungkin mengandalkan target perbandingan lain—mungkin rekan kerja daripada atasan—yang dapat mengalihkan perhatian dari kompetisi vertikal ke kerja sama horizontal.

Perspektif teori ekuitas (Adams, 1965) menambahkan lapisan lain: ketidakadilan yang dipersepsikan dalam rasio gaji dapat memicu tekanan psikologis dan respons perilaku yang bertujuan memulihkan ekuitas. Dalam kondisi ketidakpastian, karyawan mungkin mengalami kecurigaan yang meningkat tentang ketidakadilan, yang mengarah pada penarikan diri dari sistem kompetitif yang mereka anggap berpotensi eksploitatif.

Schneider (2022) dalam *systematic review*-nya menyimpulkan bahwa kejelasan informasi merupakan faktor krusial dalam menentukan apakah informasi kinerja relatif memotivasi atau memicu perilaku disfungsi. Review ini mengidentifikasi bahwa konsekuensi penyediaan informasi kinerja relatif sangat beragam dan bergantung pada faktor kontekstual seperti kejelasan informasi dan norma kelompok. Ewelt-Knauer, Knauer, dan Winkelmann (2024) juga menemukan bahwa informasi kinerja yang jelas dapat mempengaruhi perilaku melanggar aturan (*rule-breaking*), dengan identitas kelompok sebagai pemoderasi. Temuan ini menunjukkan bahwa informasi tidak hanya memengaruhi apakah individu bersaing atau bekerja sama, tetapi juga bagaimana mereka bersaing.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan sintesis teori di atas, penelitian ini mengembangkan tiga hipotesis. Pertama, konsisten dengan teori turnamen, kesenjangan gaji yang tinggi seharusnya meningkatkan motivasi kompetitif. Kedua, berdasarkan teori rasionalitas terbatas, kepastian informasi yang lemah seharusnya mengurangi motivasi kompetitif dan meningkatkan perilaku kooperatif. Ketiga, dan yang paling penting, efek motivasi dari kesenjangan gaji tinggi bersifat kondisional pada kepastian informasi yang kuat; ketika kepastian informasi lemah, kesenjangan tinggi tidak akan memotivasi kompetisi dan bahkan dapat memicu kerja sama yang lebih tinggi.

H₁: Pengaruh Kesenjangan Gaji Vertikal terhadap Perilaku Kompetitif

Kesenjangan gaji vertikal mempengaruhi orientasi perilaku individu melalui beberapa mekanisme. Kesenjangan yang tinggi memperkuat dorongan kompetitif karena imbalan yang besar (teori turnamen) dan proses perbandingan sosial dengan pihak yang lebih unggul, namun juga berpotensi menurunkan persepsi keadilan (teori ekuitas) sehingga memicu respons kompetitif atau oportunistik. Sebaliknya, kesenjangan gaji vertikal yang rendah menciptakan persepsi keadilan yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong kerja sama (Downes dan Choi, 2014; Guo dkk., 2017, 2020).

Penelitian terbaru mendukung pandangan ini. Cao (2025) dalam kajian literatur kritisnya menegaskan bahwa dampak kesenjangan gaji sangat bergantung pada faktor

kontekstual, termasuk besaran kesenjangan dan karakteristik organisasi. Guo, Huo, dan Libby (2023) secara eksperimental menunjukkan bahwa kesenjangan gaji vertikal yang tinggi mendorong perilaku kompetitif dalam turnamen, sementara kesenjangan rendah cenderung mendorong kerja sama. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Kesenjangan gaji vertikal yang tinggi meningkatkan kecenderungan individu untuk memilih perilaku kompetitif (daripada kooperatif) dalam turnamen promosi.

H₂: Pengaruh Kepastian Informasi terhadap Perilaku Kooperatif

Keterbatasan informasi mengenai nilai insentif membuat individu sulit memprediksi hubungan antara usaha dan hasil, sehingga menurunkan motivasi sesuai teori ekspektasi (Vroom, 1964). Dalam kondisi ini, teori rasionalitas terbatas menjelaskan bahwa individu cenderung memilih keputusan yang lebih aman untuk meminimalkan risiko.

Secara empiris, kurangnya transparansi gaji dapat menimbulkan kesalahpahaman dan menghambat interaksi sosial (Cullen dan Truglia, 2018), sementara perbandingan pendapatan yang tidak jelas dapat memperburuk persepsi dan emosi negatif (Perez-Truglia, 2019). Schneider (2022) dalam *systematic review*-nya menyimpulkan bahwa kejelasan informasi merupakan prediktor penting apakah informasi kinerja relatif akan meningkatkan motivasi atau memicu perilaku disfungsi. Holderness, Olsen, dan Thornock (2023) juga menemukan bahwa upaya karyawan yang gagal mencapai target kinerja dapat menimbulkan konsekuensi tidak terduga, yang semakin memperkuat pentingnya kejelasan informasi dalam desain insentif. Akibatnya, lemahnya informasi insentif cenderung menurunkan dorongan individu untuk berkompetisi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua penelitian dapat dirumuskan sebagai kepastian informasi yang lemah tentang nilai insentif meningkatkan kecenderungan individu untuk memilih perilaku kooperatif (daripada kompetitif) dalam turnamen promosi.

H₃: Interaksi Kesenjangan Gaji dan Kepastian Informasi

Kesenjangan gaji vertikal yang tinggi bersama kepastian informasi insentif yang kuat menciptakan struktur insentif yang jelas dan mendorong perilaku kompetitif. Kesenjangan gaji yang besar meningkatkan nilai imbalan pada posisi lebih tinggi (teori turnamen), sementara informasi yang transparan mengurangi ambiguitas sehingga individu dapat menghitung manfaat secara rasional. Perbandingan sosial memperkuat dorongan untuk meningkatkan posisi relatif, dan teori utilitas menjelaskan bahwa individu akan memilih strategi yang memberikan keuntungan terbesar.

Secara empiris, kombinasi kesenjangan gaji vertikal yang tinggi dan informasi yang jelas meningkatkan kecenderungan kompetitif karena risiko berkurang dan keyakinan terhadap hasil semakin kuat (Guo dkk., 2020, 2023). Berger, Fiolleau, dan Mactavish (2019) menunjukkan bahwa kombinasi informasi kinerja relatif dan insentif individual dapat mendorong atau menghambat berbagi pengetahuan tergantung pada bagaimana informasi tersebut dibingkai. Temuan ini memperkuat argumen bahwa efek insentif bergantung pada karakteristik informasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Kesenjangan gaji vertikal yang tinggi yang dikombinasikan dengan kepastian informasi yang kuat meningkatkan kecenderungan individu untuk memilih perilaku kompetitif, sedangkan kesenjangan tinggi yang dikombinasikan dengan kepastian informasi yang lemah tidak menghasilkan efek ini.

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Eksperimen

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen 2×2 antar-subjek, memanipulasi dua variabel independen: kesenjangan gaji vertikal (tinggi vs. rendah) dan kepastian informasi tentang nilai insentif (kuat vs. lemah). Desain ini menciptakan empat kondisi eksperimental: Kondisi A (kesenjangan tinggi + kepastian kuat), Kondisi B (kesenjangan tinggi + kepastian lemah), Kondisi C (kesenjangan rendah + kepastian kuat), dan Kondisi D (kesenjangan rendah + kepastian lemah).

3.2 Partisipan

Partisipan adalah 102 mahasiswa akuntansi S1 dan D3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat. Setelah menerapkan kriteria eksklusi berdasarkan cek manipulasi dan kualitas respons, sampel final terdiri dari 90 partisipan yang terdistribusi merata di keempat kondisi eksperimental: Kondisi A (n=22), Kondisi B (n=26), Kondisi C (n=20), dan Kondisi D (n=22). Mayoritas partisipan berusia 17-20 tahun (85,6%) dan belum memiliki pengalaman kerja (61,1%), yang sesuai untuk studi eksperimen karena tugas bergantung pada pengambilan keputusan kognitif terkontrol.

Mahasiswa dipilih sebagai partisipan karena penelitian ini menilai respon perilaku dalam skenario eksperimen, bukan pengalaman kerja, sehingga tidak memerlukan latar belakang pekerjaan tertentu. Mereka relevan sebagai proksi karyawan masa depan karena terbiasa menghadapi situasi kompetitif berbasis peringkat dan insentif, seperti seleksi beasiswa, yang mencerminkan desain turnamen. Dalam konteks tersebut, individu dihadapkan pada pilihan strategi kompetitif atau kooperatif yang dipengaruhi oleh tingkat kepastian informasi insentif. Secara metodologis, penggunaan mahasiswa tetap perlu pertimbangan yang matang agar hasil dapat dipertanggungjawabkan (Nahartyo dan Utami, 2016), namun mereka dianggap representatif, relatif homogen, mudah dikontrol, dan lazim digunakan dalam penelitian eksperimen.

3.3 Prosedur Eksperimen

Sesi eksperimen berlangsung sekitar 60 menit. Setelah tiba, partisipan menerima instruksi bahwa mereka akan berperan sebagai karyawan dalam perusahaan yang sedang melakukan proses promosi supervisor. Mereka bekerja dalam pasangan dan kinerja pada tugas turnamen akan menentukan rekomendasi promosi.

Tahap 1: Manipulasi Variabel Independen. Partisipan menonton video dari "supervisor" yang berisi informasi tentang struktur gaji saat ini dan promosi yang akan datang. Video memanipulasi kesenjangan gaji dan kepastian informasi sesuai kondisi. Dalam kondisi kesenjangan tinggi, partisipan mengetahui bahwa gaji staf saat ini Rp5.000.000, sementara posisi supervisor membayar Rp20.000.000 kesenjangan Rp15.000.000. Dalam kondisi kesenjangan rendah, posisi supervisor membayar Rp10.000.000 kesenjangan Rp5.000.000. Dalam kondisi kepastian informasi kuat, partisipan menerima informasi numerik presisi tentang gaji supervisor. Dalam kondisi kepastian informasi lemah, partisipan hanya menerima informasi kualitatif: "gaji Anda akan lebih besar dari sekarang" atau "sedikit lebih besar dari sekarang", tanpa angka spesifik.

Tahap 2: Tugas Turnamen. Partisipan menyelesaikan tugas aritmatika 10 soal menggunakan platform *Quizizz*, dengan batas waktu 10 menit. Peringkat ditampilkan setelah penyelesaian tugas.

Tahap 3: Pilihan Perilaku. Setelah melihat peringkat, partisipan menerima video kedua yang menjelaskan bahwa mereka harus membuat rekomendasi promosi. Dua opsi disajikan:

Opsi 0 (Kompetitif) merekomendasikan hanya pemenang turnamen untuk promosi; Opsi 1 (Kooperatif) merekomendasikan kedua anggota pasangan untuk promosi bersama.

Tahap 4: Kuesioner Pasca-Eksperimen. Partisipan mengisi kuesioner yang mengukur cek manipulasi, data demografis, dan penjelasan terbuka untuk pilihan mereka.

3.4 Pengukuran Variabel

Variabel Dependen: Perilaku Karyawan. Pilihan perilaku diukur secara dikotomis: 0 = pilihan kompetitif, 1 = pilihan kooperatif.

Variabel Independen: Kesenjangan Gaji Vertikal. Dimanipulasi pada dua level: tinggi (Rp20.000.000 vs Rp5.000.000) dan rendah (Rp10.000.000 vs Rp5.000.000). Manipulation check: partisipan menilai "Perbedaan gaji antara posisi supervisor dan gaji saya saat ini terasa besar" pada skala Likert 7 point.

Variabel Independen: Kepastian Informasi. Dimanipulasi pada dua level: kuat (informasi numerik presisi) dan lemah (hanya informasi kualitatif). Cek manipulasi: partisipan menilai "Informasi tentang jumlah gaji supervisor dikomunikasikan dengan jelas" pada skala Likert 7 point.

3.5 Analysis Data

Data dianalisis menggunakan SPSS. Cek manipulasi menggunakan uji t sampel independen. Pengujian hipotesis menggunakan regresi logistik biner, yang sesuai untuk variabel dependen dikotomis. Model regresi mencakup efek utama kesenjangan gaji dan kepastian informasi, serta interaksi keduanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Cek Manipulasi

Uji t sampel independen mengkonfirmasi keberhasilan manipulasi kedua variabel independen. Untuk kesenjangan gaji vertikal, partisipan dalam kondisi kesenjangan tinggi ($M = 5,67$, $SD = 1,58$) merasakan kesenjangan gaji secara signifikan lebih besar daripada mereka dalam kondisi kesenjangan rendah ($M = 5,16$, $SD = 1,70$), $t(88) = 2,091$, $p = 0,039$. Untuk kepastian informasi, partisipan dalam kondisi kepastian kuat ($M = 6,40$, $SD = 1,43$) merasakan kejelasan informasi secara signifikan lebih besar daripada mereka dalam kondisi kepastian lemah ($M = 5,55$, $SD = 1,73$), $t(88) = 2,753$, $p = 0,007$.

4.2 Statistik Deskriptif

Tabel 1 menyajikan distribusi pilihan perilaku di seluruh kondisi eksperimental. Pola menunjukkan variasi substansial dalam respons kompetitif versus kooperatif tergantung pada kombinasi perlakuan.

Table 1
Pilihan Perilaku menurut Kondisi Eksperimen

Kondisi	Kesenjangan Gaji	Kepastian Informasi	N	Kompetitif (n)	Kooperatif (n)	% Kompetitif
A	Tinggi	Kuat	22	12	10	54.5%
B	Tinggi	Lemah	26	4	22	15.4%
C	Rendah	Kuat	20	3	17	15.0%
D	Rendah	Lemah	22	6	16	27.3%
Total			90	25	65	27.8%

Beberapa observasi muncul dari pola deskriptif. Pertama, secara keseluruhan kerja sama (72,2%) melebihi kompetisi (27,8%), menunjukkan bahwa partisipan umumnya lebih memilih strategi kolaboratif dalam konteks eksperimental ini. Kedua, Kondisi A (kesenjangan tinggi + kepastian kuat) menonjol sebagai satu-satunya kondisi di mana

kompetisi mendekati mayoritas (54,5%). Ketiga, Kondisi B dan C menunjukkan tingkat kerja sama yang sama-sama tinggi (masing-masing 84,6% dan 85,0%). Keempat, Kondisi D (kesenjangan rendah + kepastian lemah) menunjukkan tingkat kerjasama 72.7%.

4.3 Hasil Regresi Logistik

Regresi logistik biner digunakan untuk menguji hipotesis. Tabel 2 menyajikan estimasi parameter dari regresi logistik. Karena variabel dependen dikodekan sebagai 0 = kompetitif, 1 = kooperatif, koefisien positif menunjukkan peningkatan probabilitas kerja sama, sementara koefisien negatif menunjukkan peningkatan probabilitas kompetisi.

Table 2
Hasil Regresi Logistik

Variable		B	S.E.	Wald	d f	p	Exp(B)
Kesenjangan (1=Tinggi)	Gaji	-1.917	0.759	6.385	1	0.012	0.147
Kepastian (1=Lemah)	Informasi	1.887	0.692	7.438	1	0.006	6.600
Kesenjangan Kepastian	×	-2.641	1.049	6.339	1	0.012	0.071
Konstanta		1.735	0.626	7.673	1	0.006	5.667

Catatan: Variabel dependen dikodekan 0 = kompetitif, 1 = kooperatif. Referensi kesenjangan gaji = rendah; referensi kepastian informasi = kuat.

H₁ memprediksi bahwa kesenjangan gaji tinggi meningkatkan perilaku kompetitif. Koefisien negatif signifikan untuk kesenjangan gaji (B = -1,917, p = 0,012) menunjukkan bahwa kesenjangan tinggi (dibandingkan rendah) berasosiasi dengan penurunan kerja sama. Sebaliknya, kesenjangan rendah berasosiasi dengan peningkatan kerja sama, yaitu penurunan kompetisi. Ini mendukung H₁.

H₂ memprediksi bahwa kepastian informasi lemah meningkatkan perilaku kooperatif. Koefisien positif signifikan untuk kepastian informasi (B = 1,887, p = 0,006) menunjukkan bahwa kepastian lemah (dibandingkan kuat) berasosiasi dengan peningkatan kerja sama. Ini mendukung H₂.

H₃ memprediksi interaksi antara kesenjangan dan kepastian. Koefisien interaksi signifikan (B = -2,641, p = 0,012) mendukung H₃. Koefisien negatif menunjukkan bahwa efek kesenjangan pada perilaku bergantung pada kepastian informasi.

4.4 Interpretasi Interaksi

Pola interaksi mengungkapkan bahwa kesenjangan tinggi meningkatkan kompetisi hanya dalam kepastian kuat. Dalam Kondisi A (kesenjangan tinggi + kepastian kuat), kompetisi mencapai 54,5%—tertinggi di antara semua kondisi. Dalam Kondisi B (kesenjangan tinggi + kepastian lemah), kompetisi turun menjadi 15,4% terendah di antara semua kondisi. Pergeseran dramatis ini menunjukkan bahwa kesenjangan tinggi yang sama menghasilkan kecenderungan perilaku yang berlawanan tergantung pada kejelasan informasi.

Untuk kesenjangan rendah, kepastian informasi memiliki efek minimal: Kondisi C (rendah + kuat) menunjukkan 15,0% kompetisi, sementara Kondisi D (rendah + lemah) menunjukkan 27,3% kompetisi, perbedaan kecil yang tidak mendekati signifikansi statistik.

Interaksi dapat dipahami sebagai berikut: kesenjangan tinggi menciptakan potensi kompetisi, tetapi potensi ini terwujud hanya ketika individu dapat menghitung nilai hadiah. Ketika informasi lemah, kesenjangan besar yang sama gagal memotivasi kompetisi dan bahkan meningkatkannya di bawah tingkat dasar. Pola ini mendukung argumen teoritis bahwa kepastian informasi berfungsi sebagai kondisi yang diperlukan agar insentif turnamen beroperasi seperti yang diprediksi.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Hasil Pembahasan

Temuan penelitian ini menyelesaikan ketegangan teoretis antara teori turnamen dan rasionalitas terbatas. Prediksi teori turnamen bahwa kesenjangan besar memotivasi kompetisi terbukti tetapi hanya dalam kondisi kepastian informasi. Prediksi rasionalitas terbatas bahwa ketidakpastian memicu perilaku menghindari risiko juga terbukti dan efek ini dapat mengalahkan insentif turnamen ketika ketidakpastian hadir. Kedua logika tidak bersaing tetapi saling melengkapi, masing-masing berlaku dalam kondisi informasi yang berbeda.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Guo, Huo, dan Libby (2023) mendokumentasikan bahwa kesenjangan gaji vertikal mempengaruhi pilihan kompetitif versus kooperatif, tetapi penelitian mereka menguji efek kesenjangan dalam kondisi informasi transparan. Penelitian ini menunjukkan bahwa efek tersebut bergantung secara kritis pada transparansi itu sendiri. Efek kesenjangan yang mereka dokumentasikan sesuai dengan Kondisi A kami (kesenjangan tinggi + kepastian kuat); penelitian kami menunjukkan bahwa efek ini tidak dapat digeneralisasi ke kondisi kepastian lemah.

Dalam konteks Indonesia, temuan ini relevan dengan penelitian Rabbani, Nahartyo, dan Mattoon Ruang (2025) yang menemukan bahwa skema insentif turnamen mempengaruhi *budgetary slack*, dengan penalaran moral memoderasi hubungan tersebut. Demikian pula, Adi dan Nahartyo (2025) menunjukkan bahwa skema insentif berinteraksi dengan *faultlines* untuk mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian kami melengkapi temuan tersebut dengan mengidentifikasi kepastian informasi sebagai faktor penting yang menentukan kapan insentif turnamen memotivasi kompetisi versus kerja sama.

4.5.2 Mekanisme Teoretis: *Calculative Paralysis* dan *Risk-Averse Satisficing*

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui dua mekanisme yang saling terkait. Pertama, *calculative paralysis* terjadi ketika individu tidak dapat mengevaluasi nilai hadiah karena ketidakpastian informasi. Dalam kondisi ini, rantai usaha-kinerja-imbalan terputus pada tahap evaluasi imbalan. Individu tidak dapat menentukan apakah upaya tambahan sebanding dengan imbalan yang diharapkan, bukan karena hasilnya berisiko, tetapi karena hasilnya tidak dapat diinterpretasikan (Kahneman and Tversky, 1979). Hal ini menjelaskan mengapa dalam kondisi kepastian lemah (Kondisi B dan D), partisipan cenderung menghindari kompetisi meskipun kesenjangan gaji tinggi.

Kedua, individu merespons melalui *risk-averse satisficing* (Simon, 1955). Ketika utilitas yang diharapkan tidak dapat didefinisikan, individu beralih dari memaksimalkan ke memilih opsi dengan hasil yang dapat diprediksi. Kerja sama menawarkan prediktabilitas tersebut, sementara kompetisi merupakan taruhan yang tidak pasti (Tversky & Kahneman, 1974). Schneider (2022) dalam *systematic review*-nya menegaskan bahwa kejelasan informasi merupakan faktor krusial dalam menentukan apakah informasi kinerja relatif memotivasi atau memicu perilaku disfungsi. Carroll dan Marginson (2021) juga menunjukkan bahwa informasi kinerja relatif memicu proses kognitif, emosional, dan

perilaku yang kompleks, di mana manajer tidak hanya merespons informasi secara rasional tetapi juga dipengaruhi oleh perbandingan sosial dengan rekan kerja.

4.5.3 Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Guo, Huo, dan Libby (2023) mendokumentasikan bahwa kesenjangan gaji vertikal mempengaruhi pilihan kompetitif versus kooperatif, tetapi penelitian mereka menguji efek kesenjangan dalam kondisi informasi transparan. Penelitian ini menunjukkan bahwa efek tersebut bergantung secara kritis pada transparansi itu sendiri. Efek kesenjangan yang mereka dokumentasikan sesuai dengan Kondisi A kami (kesenjangan tinggi + kepastian kuat); penelitian kami menunjukkan bahwa efek ini tidak dapat digeneralisasi ke kondisi kepastian lemah.

Penelitian ini juga memperkuat temuan Chan, Evans, dan Hong (2022) bahwa efek turnamen tidak seragam di seluruh individu. Dalam konteks kami, ketidakseragaman tersebut dipicu oleh tingkat kepastian informasi yang berbeda. Berger, Fiolleau, dan Mactavish (2019) menunjukkan bahwa kombinasi informasi kinerja relatif dan insentif individual dapat mendorong atau menghambat berbagi pengetahuan tergantung pada bagaimana informasi dibingkai. Temuan kami memperluas insight ini dengan menunjukkan bahwa pembingkai informasi (melalui tingkat kepastian) juga mempengaruhi pilihan antara kompetisi dan kerja sama.

SIMPULAN

5.1 Ringkasan Temuan

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama. Pertama, konsisten dengan prediksi teori turnamen, kesenjangan gaji vertikal yang tinggi meningkatkan perilaku kompetitif. Partisipan dalam kondisi kesenjangan tinggi menunjukkan kecenderungan kompetitif sebesar 33.3% sementara partisipan dalam kondisi kesenjangan rendah hanya menunjukkan 21.4%. Kedua, kepastian informasi secara independen membentuk perilaku: kepastian lemah mendorong kerja sama (79.2% kooperatif), sementara kepastian kuat memungkinkan kompetisi (64.3% kooperatif). Ketiga dan yang paling penting, kedua faktor ini berinteraksi secara signifikan. Kesenjangan tinggi memotivasi kompetisi hanya ketika dikombinasikan dengan kepastian informasi yang kuat (54.5% kompetitif dalam Kondisi A); dalam kepastian lemah, kesenjangan tinggi justru menghasilkan kerja sama tertinggi (84.6% kooperatif dalam Kondisi B).

Temuan ini menyelesaikan ketegangan teoretis antara teori turnamen dan rasionalitas terbatas (Simon, 1955). Prediksi teori turnamen bahwa kesenjangan besar memotivasi kompetisi terbukti, tetapi hanya dalam kondisi kepastian informasi. Prediksi rasionalitas terbatas bahwa ketidakpastian memicu perilaku menghindari risiko juga terbukti, dan efek ini dapat mengalahkan insentif turnamen ketika ketidakpastian hadir. Kedua logika tidak bersaing tetapi saling melengkapi, masing-masing berlaku dalam kondisi informasi yang berbeda.

5.2 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi teoretis. Pertama, mengidentifikasi kepastian informasi sebagai kondisi batas (*boundary condition*) yang menentukan kapan prediksi teori turnamen berlaku. Tanpa kepastian informasi, bahkan kesenjangan gaji yang besar sekalipun gagal memotivasi kompetisi. Temuan ini melengkapi kritik Cao (2025) bahwa dampak kesenjangan gaji sangat bergantung pada faktor kontekstual.

Kedua, penelitian ini mengintegrasikan perspektif rasionalitas terbatas ke dalam teori turnamen, menunjukkan bahwa dalam kondisi ketidakpastian, individu tidak bertindak sebagai pemaksimal utilitas tetapi sebagai pemuas (*satisficer*) yang memilih strategi aman.

Integrasi ini menjawab tantangan yang diidentifikasi oleh Schneider (2022) bahwa literatur perlu lebih memperhatikan faktor kontekstual yang memoderasi efek informasi kinerja relatif.

Ketiga, penelitian ini memperluas cakupan empiris teori turnamen ke konteks Indonesia, yang memiliki karakteristik kelembagaan unik dengan variasi tingkat transparansi antar sektor (BUMN vs swasta). Temuan ini melengkapi studi Rabbani, Nahartyo, dan Mattoon Ruang (2025) serta Adi dan Nahartyo (2025) yang menunjukkan bahwa efektivitas insentif turnamen di Indonesia bergantung pada faktor-faktor kontekstual seperti penalaran moral dan dinamika kelompok.

5.3 Implikasi Praktis

Bagi organisasi yang merancang sistem kompensasi dan promosi, temuan ini menawarkan panduan praktis. Efektivitas struktur gaji hierarkis yang curam tidak hanya bergantung pada besarnya kesenjangan gaji tetapi juga pada kejelasan komunikasi imbalan promosi. Transparansi tentang nilai promosi—termasuk gaji, manfaat, dan peluang karir masa depan—bukan sekadar masalah hubungan karyawan tetapi parameter desain fundamental yang menentukan apakah turnamen memotivasi seperti yang diharapkan.

Organisasi yang ingin mendorong kompetisi yang sehat harus memastikan karyawan memahami secara persis apa yang mereka peroleh dari promosi melalui komunikasi yang jelas, publikasi kisaran gaji, atau pedoman promosi yang transparan. Ketika informasi ambigu, karyawan mungkin beralih ke kerja sama, berpotensi melemahkan motivasi kompetitif yang dirancang oleh turnamen. Hal ini sejalan dengan temuan Wati, Putra, Tanuwijaya (2024) bahwa transparansi gaji mempengaruhi kepuasan kerja, intensi *turnover*, dan komitmen organisasional.

Namun, jika kolaborasi dan kinerja tim menjadi prioritas, menjaga ambiguitas tentang imbalan promosi dapat menjadi strategi yang disengaja, karena ketidakpastian mendorong perilaku kooperatif. Organisasi dapat secara strategis mengkalibrasi transparansi informasi berdasarkan apakah mereka menghargai pencapaian individual atau kinerja kolektif dalam konteks tertentu. Perlu dicatat bahwa transparansi yang tinggi juga dapat memicu perilaku tidak etis jika tidak diimbangi dengan tata kelola yang kuat (Ewelt-Knauer dkk., 2024).

5.4 Keterbatasan dan Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penggunaan mahasiswa sebagai partisipan membatasi generalisasi ke populasi karyawan. Meskipun desain eksperimen menjamin validitas internal, dan argumentasi penggunaan mahasiswa telah didukung oleh Nahartyo dan Utami (2016), replikasi dengan sampel karyawan diperlukan untuk validitas eksternal. Penelitian mendatang dapat mereplikasi temuan ini dengan responden yang memiliki pengalaman kerja aktual.

Kedua, konteks eksperimental menyederhanakan realitas organisasi yang kompleks. Organisasi nyata melibatkan interaksi berulang, hubungan jangka panjang, dan dinamika sosial yang kompleks yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap oleh eksperimen satu putaran. Studi longitudinal yang mengamati bagaimana kepastian informasi mempengaruhi perilaku dari waktu ke waktu akan sangat berharga.

Ketiga, manipulasi kepastian informasi bersifat dikotomis (kuat vs lemah). Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi gradasi kepastian untuk mengidentifikasi ambang batas di mana ketidakpastian mulai menekan kompetisi. Holderness, Olsen, dan Thornock (2023) menemukan bahwa upaya yang gagal mencapai target kinerja dapat menimbulkan konsekuensi tidak terduga, yang semakin memperkuat pentingnya penelitian tentang gradasi kepastian.

Keempat, penelitian ini tidak mengukur mekanisme psikologis secara langsung. Penelitian mendatang dapat menyertakan ukuran persepsi risiko, keadilan, dan kepercayaan

untuk menguji secara langsung mekanisme *calculative paralysis* dan *risk-averse satisficing* yang kami usulkan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat atas dukungan yang diberikan selama proses penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh partisipan dan pihak-pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adi, M. P. H., & Nahartyo, E. (2025). The effect of faultline and incentive schemes on knowledge-sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 223–239. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-03-2022-0081>
- Berger, L., Fiolleau, K., & Mactavish, C. (2019). I know something you don't know: The effect of relative performance information and individual performance incentives on knowledge sharing. *Journal of Management Accounting Research*, 31(2), 19–35. <https://doi.org/10.2308/jmar-52152>
- Cao, Y. (2025). Pay dispersion research: A critical review and prospects. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 20(2), 121–125. <https://doi.org/10.54097/hv7zqw53>
- Carroll, E., & Marginson, D. (2021). Relative performance information and social comparisons: Exploring managers' cognitive, emotional and dysfunctional behavioral processes. *Management Accounting Research*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100768>
- Chan, E. W., Evans, J. H., & Hong, D. (2022). Losers of CEO tournaments: Incentives, turnover, and career outcomes. *The Accounting Review*, 97(6), 123–148. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0486>
- Cullen, Z. B., & Truglia, R. P. (2018). *The salary taboo: Privacy norms and the diffusion of information*. 1–23.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.009>
- Ewelt-Knauer, C., Knauer, T., & Winkelmann, S. (2024). Relative performance information and rule-breaking: The moderating effect of group identity. *Behavioral Research in Accounting*, 36(1), 1–20. <https://doi.org/10.2308/bria-2022-049>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(117). <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fredrickson, J. W. (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 31, 1031–1053. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Guo, L., Huo, K., & Libby, T. (2023). Cooperate or compete? the impact of vertical wage dispersion on employees' behavior in tournaments. *Management Accounting Research*, 58(September 2022). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100817>
- Guo, L., Libby, T., & Liu, X. K. (2017). The effects of vertical pay dispersion: Experimental evidence in a budget setting. *Contemporary Accounting Research*, 34(1), 555–576. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12245>
- Guo, L., Libby, T., Liu, X., & Tian, Y. (2020). Vertical pay dispersion, peer observability, and misreporting in a participative budgeting setting. *Contemporary Accounting Research*, 37(1), 575–602. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12513>
- Holderness, D. K., Olsen, K., & Thornock, T. A. (2023). I'm working hard, but it's hardly working: The consequences of motivating employee effort that fails to achieve performance targets. *Behavioral Research in Accounting*, 35(2), 1–20. <https://doi.org/10.2308/bria-2022-035>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. 47(2), 263–291.
- Kale, J. R., Reis, E., & Venkateswaran, A. (2009). Rank-order tournaments and incentive

- alignment: the effect on firm performance. *The Journal of Finance*, 64(3), 1479–1512.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2009.01470.x>
- Kini, O., & Williams, R. (2012). Tournament incentives, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 103(2), 350–376.
- Lazear, E. P. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(841–864).
- Nahartyo, E., & Utami, I. (2016). *Panduan praktis riset eksperimen* (1st ed.). Indeks.
- Neumann, J. Von, & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- Perez-Truglia, R. (2019). The effects of income transparency on well-being: Evidence from a natural experiment. *American Economic Review*, 110(4), 1019–1054.
<https://doi.org/10.1257/aer.20160256>
- Rabbani, I. A., Nahartyo, E., & Mattunruang, A. A. (2025). Experiment study: The effect of tournament incentive schemes on budgetary slack and moral reasoning as moderation. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 28(1), 67–92.
<https://doi.org/10.33312/ijar.808>
- Schnieder, C. (2022). How relative performance information affects employee behavior: A systematic review of empirical research. *Journal of Accounting Literature*, 44(1), 72–107. <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2021-0006>
- Shaw, J. D. (2014). Pay dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 521–544.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091253>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 1(69), 99–118.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. 185(4157), 1123–1131.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wati, D., Putra, A. W. G., & Tanuwijaya, J. (2024). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment serta perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*, 5(1), 91–108.