

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Insentif dan Penghargaan

Gneezy et al., (2016) mendefinisikan insentif sebagai alat yang dimanfaatkan oleh pimpinan organisasi untuk memberikan pengakuan serta kompensasi terstruktur kepada anggota timnya. Pemimpin organisasi juga menggunakan insentif sebagai cara untuk mengakui dan memberikan kompensasi terstruktur bagi setiap tim secara teratur. Insentif dapat bersifat moral atau finansial, dan dapat didasarkan pada kinerja atau waktu. Bonus tetap (insentif tambahan) berdasarkan pencapaian adalah jenis insentif lain yang banyak digunakan dalam lingkungan organisasi profesional (Lucas et al., 2016).

Ada dua jenis insentif, jenis insentif pertama adalah insentif finansial, didefinisikan sebagai bentuk dukungan konkret yang membantu memenuhi kebutuhan manusia, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, dan meningkatkan kompetensi karyawan, misalnya seperti pembayaran gaji tepat waktu, bonus, tunjangan, dan hadiah sekali waktu (Alkandi et al., 2023). Insentif kedua yaitu insentif non-finansial, yaitu insentif moral. Insentif moral didefinisikan sebagai kumpulan motivasi yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan emosional dan psikologis karyawan, serta memenuhi kebutuhan kemanusiaannya melalui penanganan yang tepat dan penyelesaian masalah yang dapat menimbulkan keluhan, penerapan aturan penghargaan dan hukuman, penyediaan layanan sistemik dan hiburan bagi karyawan, serta peningkatan spiritual di tempat kerja (Alkandi et

al., 2023). Bentuk insentif ini menciptakan respon emosional yang positif dari karyawan dan dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan diri.

Armstrong (2020) mendefinisikan *reward management* sebagai strategi terpadu untuk menghargai kontribusi individu yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kinerja. Pada *Reinforcement Theory* (teori penguatan), menyatakan perilaku yang diberi konsekuensi positif cenderung akan diulang. Dalam organisasi, insentif juga berfungsi sebagai penguat terhadap perilaku kerja. Teori penguatan juga berfokus pada hubungan antara perilaku yang diinginkan misalnya, kinerja dan alat motivasi seperti gaji berdasarkan kinerja (Alkandi et al., 2023).

Teori penguatan (*reinforcement theory*) oleh B.F. Skinner didasarkan pada asumsi, perilaku akan dipengaruhi oleh konsekuensinya. Teori penguatan merupakan proses membentuk perilaku dengan mengendalikan konsekuensi dari perilaku yang diterima. Teori ini mengusulkan seseorang dapat mengubah perilaku individu dengan menggunakan penguatan, hukuman, dan pemadaman. Seperti penghargaan digunakan untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan hukuman digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Pada teori penguatan dibagi menjadi penguatan positif dan penguatan negatif. Penguatan positif terjadi ketika konsekuensi yang dihasilkan dari perilaku yang diupayakan untuk ditimbulkan meningkatkan probabilitas terhadap perilaku yang diinginkan akan berlanjut. Cho et al., (2012) dalam Alkandi et al., (2023) menyebutkan perilaku yang diinginkan dapat dipromosikan dengan menggunakan penguatan seperti penghargaan dan insentif. Berdasarkan teori penguatan, hal tersebut selaras dengan teori ekspektasi (*expectancy theory*) yang menjelaskan karyawan termotivasi untuk

berkinerja tinggi ketika karyawan meyakini upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan mendatangkan penghargaan, dan penghargaan yang diterima memiliki nilai positif bagi individu.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang timbul dari evaluasi karakteristiknya yang di mana sangat luas. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang timbul dari penilaian terhadap karakteristiknya (Robbins & Judge, 2023). Kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, dan emosi yang dipertahankan karyawan sepanjang kinerja kerja individu yang bersangkutan (Shaikh et al., 2022). Haprock (1935) dalam Alkandi et al. (2023) pertama kali mengusulkan konsep kepuasan kerja dalam bukunya yang berjudul '*Job Satisfaction*' menetapkan kepuasan kerja merupakan kombinasi dari faktor psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang membuat seseorang menyimpulkan karyawan bahagia dalam pekerjaannya dan menganggap kepuasan kerja sebagai perasaan mental dan fisik karyawan yang puas dengan keadaan, yaitu reaksi objektif karyawan terhadap situasi kerja.

Secara keseluruhan kepuasan kerja terkait dengan pandangan orang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Konsep kepuasan kerja dapat dipahami dalam dua cara yaitu melalui perspektif kepuasan aspek dan kepuasan keseluruhan. Kepuasan kerja merupakan fenomena yang cukup banyak diteliti, kepuasan kerja juga memainkan peran yang cukup penting bagi karyawan dalam hal kesehatan dan

kesejahteraan, serta bagi organisasi dalam hal produktivitas dan kinerja. Kepuasan kerja menggambarkan seberapa puas seseorang dengan pekerjaannya (Gazi et al., 2022).

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui dua perspektif yaitu kepuasan atas aspek tertentu dari pekerjaan (*facet satisfaction*) misal kompensasi, atasan, dan tantangan kerja, sementara kepuasan secara keseluruhan (*overall satisfaction*) yang merupakan cerminan dari kondisi internal individu (Cherrington, 1994, dalam Alkandi et al., 2023). Dalam perspektif teori penguatan, kepuasan kerja merupakan respons afektif yang dapat terbentuk secara bertahap karena adanya pemberian penghargaan yang adil dan konsisten, Alkandi et al. (2023) menyatakan ketika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui penghargaan (insentif), kepuasan akan terakumulasi dengan perilaku yang diinginkan yang akan menghasilkan kinerja tinggi.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan dalam konteks organisasi sebagai sejauh mana anggota organisasi berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Noorazem et al., 2021). Kinerja karyawan sangat penting terhadap keberlangsungan organisasi karena berperan sebagai mekanisme yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Kinerja karyawan memainkan peran yang sangat penting bagi kinerja organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan dapat mencakup jumlah, kualitas, dan ketepatan waktu *output*

(Kalangulla, 2015). Alkandi et al., (2023) menyimpulkan organisasi yang tidak memiliki sistem insentif dan penghargaan yang dikelola secara efektif akan menghadapi tantangan seperti rendahnya moral karyawan, kinerja karyawan yang tidak efektif dan menurun secara terus-menerus, hingga *turnover* karyawan yang tinggi. Organisasi dapat menilai kinerja karyawan dengan menganalisis kuantitas dan kualitas output, serta ketepatan waktu dan produktivitas kerja. Tingkat motivasi, perilaku, dan sikap karyawan terhadap organisasinya merupakan faktor yang akan mempengaruhi pandangan individu terhadap organisasi, dengan demikian tindakan individu sangat penting bagi manajemen, masyarakat, dan kesuksesan organisasi. Tindakan dan perilaku karyawan akan berdampak pada reputasi organisasi.

Salah satu metode untuk dapat mengevaluasi kinerja karyawan adalah melalui produktivitas, yang didefinisikan sebagai jangka waktu di mana barang atau jasa dapat diproduksi. Produktivitas karyawan merupakan ukuran kesuksesan organisasi secara menyeluruh dalam mengoptimalkan tenaga kerja, peralatan, dan modal untuk mengubah upaya karyawan menjadi output yang dapat digunakan. Kinerja memiliki peran kritis dalam sistem insentif dan penghargaan, karena ketika karyawan berkinerja tinggi, karyawan mengharapkan imbalan yang memadai sebagai balasannya. Jika karyawan tidak mampu mencapai tujuan dan menunjukkan kinerja buruk dalam organisasi, dan pada saat yang sama tidak diberi insentif, karyawan akan mengalami ketidakpuasan.

Teori ekspektasi (*expectancy theory*) yang merupakan kerangka analitis paling umum digunakan untuk menentukan apakah sistem gaji memengaruhi

motivasi. Teori ini menunjukkan bagaimana mengaitkan gaji dengan kinerja individu itu dapat mendorong karyawan untuk berusaha dengan tingkat usaha yang tinggi. Namun, hal tersebut juga bergantung pada terpenuhinya tiga kondisi yaitu: individu harus merasa mampu mencapai tingkat kinerja yang diperlukan, kinerjanya akan menghasilkan hasil yang diharapkan, dan penghargaan memiliki nilai yang positif.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Alkandi et al., (2023) yang berjudul “*The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction*” bertujuan untuk menyelidiki pengaruh insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan di sektor industri Arab Saudi, serta peran kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian menemukan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara insentif dan penghargaan terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh langsung yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Noorazem et al., (2021) yang berjudul “*The Effects of Reward System on Employees Performance*” bertujuan untuk menyelidiki pengaruh sistem penghargaan dalam suatu organisasi terhadap kinerja karyawan. Noorazem et al., (2021) menunjukkan sistem penghargaan dapat memotivasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Sistem penghargaan juga memiliki berbagai bentuk, misalnya insentif intrinsik dan insentif ekstrinsik. Hasil penelitian

ini juga menunjukkan semua variabel memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Zahrani dan Al-Harbi (2023) dengan judul *“The Impact of Incentives on Employee Performance and Job Satisfaction at Madinah General Hospital”* bertujuan untuk mengidentifikasi sistem insentif yang digunakan oleh rumah sakit umum di Arab Saudi dan dampaknya terhadap kinerja dan kepuasan karyawan khususnya di rumah sakit umum Medina. Studi ini juga bertujuan untuk menentukan kontribusi insentif materiil dan moral yang diberikan kepada karyawan di rumah sakit tersebut, dan mengidentifikasi sejauh mana insentif tersebut diterapkan dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Hasil temuan menunjukkan karyawan yang menerima insentif, baik berupa uang maupun non-uang, lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Selain itu, insentif ditemukan dapat meningkatkan kepuasan kerja di kalangan karyawan, yang mengarah pada tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Babar & Omar Ahmed (2025) dengan judul *“Impact of Rewards on Employee Job Satisfaction and Performance: A Multi-Dimensional Analysis across Various Organizations in Pakistan”* bertujuan untuk membahas hubungan antara sistem penghargaan karyawan multidimensi dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi di Pakistan. Hasil temuan menunjukkan terdapat kerangka struktural yang signifikan terkait hubungan antara sistem penghargaan

karyawan multidimensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di organisasi Pakistan.

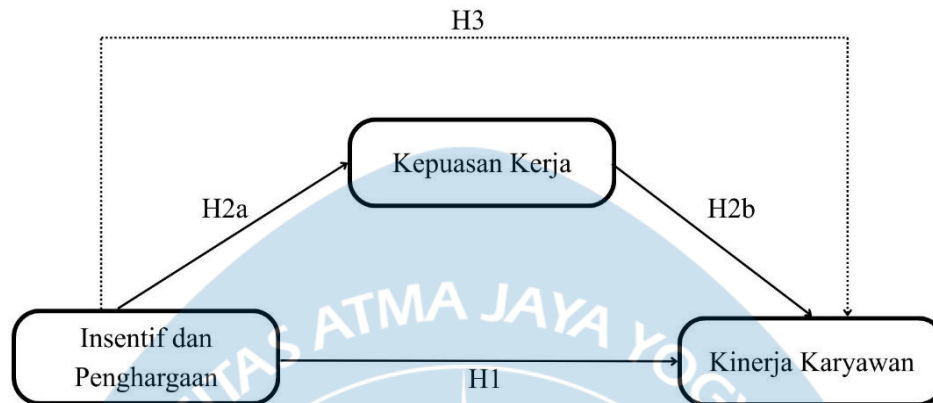
Penelitian yang dilakukan oleh Kumari et al. (2021) dengan judul *“Examining the Role of Motivation and Reward in Employees Job performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence”* bertujuan untuk memberikan wawasan berharga bagi manajemen senior perusahaan manufaktur dan jasa tentang cara meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan menerapkan pendekatan motivasi dan insentif yang berbeda di perusahaan dengan ukuran yang berbeda. Hasil temuan menunjukkan imbalan dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Namun, analisis dimensional menunjukkan dampak yang tidak signifikan dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja kontekstual. Selain itu, temuan ini membuktikan hubungan antara insentif, motivasi, dan kinerja kerja karyawan bergantung pada kepuasan kerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metodologi penelitian	Hasil
<i>The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction –</i> Ibrahim Ghazi Alkandi, Mohammed Arshad Khan, Mohammed Fallatah, Ahmad	Uji SEM menggunakan AMOS	Insentif dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Namun,

Alabdulhadi, Salem Alanizan, Jaithen Alharbi		insentif dan penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
<i>The Effects of Reward System on Employees Performance</i> – Nurul Asyiqin Noorazem, Sabiroh Md Sabri, Eliy Naira Mat Nazir	Analisis Regresi dan Analisis Korelasi menggunakan SPSS.	Semua variabel (gaji, tunjangan, penghargaan, manfaat kesehatan) berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.
<i>The Impact of Incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital</i> – Rael Eid Salem Al-Zahrani, Salman Salem Al-Harbi	Uji korelasi dan regresi	Karyawan yang menerima insentif, baik berupa uang maupun non-uang, lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.
<i>Impact of Rewards on Employee Job Satisfaction and Performance: A Multi-Dimensional Analysis across Various Organizations in Pakistan</i> – Muhammad Babar, Omar Ahmed Shaikh	Uji PLS-SEM untuk uji hipotesis mediasi, uji reliabilitas dan korelasi menggunakan SPSS	Imbalan finansial dan non-finansial tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
<i>Examining the Role of Motivation and Reward in Employees Job performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence</i> – Kalpina Kumari, Salima Barkat Ali, Noor un Nisa Khan, Jawad Abbas	SEM untuk menganalisis korelasi variabel dan analisis struktural.	Imbalan dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan.

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Beberapa studi telah menganalisis kinerja karyawan dan peran insentif dalam hubungan dinamis tersebut. Sebagian besar penelitian sebelumnya menunjukkan sistem penghargaan sangat penting bagi suatu organisasi untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan serta mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Teori ekspektasi (*expectancy theory*) menunjukkan bagaimana mengaitkan gaji dengan kinerja individu dapat mendorong karyawan agar berusaha untuk mencapai tingkat usaha yang tinggi. Namun, hal ini juga bergantung apabila terpenuhinya tiga kondisi yaitu individu harus merasa mampu mencapai tingkat kinerja yang diperlukan, kinerjanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan, dan penghargaan memiliki nilai positif. Menurut Skinner (1984) dalam Alkandi (2023) lingkungan eksternal harus dirancang secara positif untuk memotivasi karyawan dan mengarahkan karyawan ke perilaku yang diinginkan melalui penguatan positif.

Ajila (2004) dalam Alkandi et al. (2023) menunjukkan insentif intrinsik seperti insentif moral, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Hasil tersebut juga menunjukkan insentif ekstrinsik

seperti gaji, bonus, promosi, tunjangan berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada insentif moral seperti pengembangan karier, tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan belajar. Insentif dan penghargaan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Bonus tetap (insentif tambahan) berdasarkan pencapaian adalah jenis insentif lain yang banyak digunakan dalam lingkungan organisasi profesional.

2.6 Hipotesis

Konsep kinerja karyawan menyatakan ide dan hasil yang dicapai baik, merujuk pada sumber daya, kemampuan organisasi dan kemampuan karyawan merupakan sumber daya utama untuk keunggulan organisasi. Karyawan yang bekerja lebih efektif karena adanya dukungan seperti lingkungan kerja, insentif dan penghargaan akan berpengaruh positif terhadap kinerja individu (Alkandi et al., 2023).

Teori ekspektasi (*expectancy theory*) digunakan untuk menentukan apakah sistem gaji memengaruhi motivasi, teori ekspektasi mengaitkan gaji dengan kinerja individu dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih tinggi lagi. Teori ekspektasi menggambarkan jika seorang karyawan percaya dengan upaya yang dilakukan dapat berujung pada penyelesaian proyek yang sukses, harapan tersebut menjadi motivasi karyawan untuk berupaya lebih keras. Selain itu, karyawan memahami bagaimana upaya yang dilakukan akan dihargai dan diakui mengarah

pada promosi, bonus, atau bentuk pengakuan lainnya (Li, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Insentif dan penghargaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Daihatsu Motor.

Insentif dapat bersifat moral atau finansial, dan dapat didasarkan pada kinerja atau waktu. Alkandi (2023) menjelaskan dengan adanya peningkatan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya akan menimbulkan peningkatan kerja sama dengan rekan kerja, yang meliputi kesempatan untuk dapat promosi, pengakuan atau apresiasi, dampak karier, kesempatan untuk bertumbuh, kebebasan untuk memberikan pendapat, dan lainnya.

Penelitian Mosquera et al., (2020) telah mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap insentif dan penghargaan dalam berbagai konteks, ditemukan penghargaan intrinsik akan berdampak signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2a: Insentif dan penghargaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di PT. Astra Daihatsu Motor.

Alkandi et al., (2023) menemukan kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja, karena meningkatkan upaya dengan meminimalkan tindakan malas dan tanggung jawab kerja yang dilakukan tidak efisien. Kepuasan kerja juga terkait atas pandangan orang terhadap pekerjaan individu masing-masing, sikap positif terhadap pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja, sementara sikap negatif menurunkannya.

Pada sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual, pada akhirnya mendukung individu untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2b: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Daihatsu Motor.

Organisasi dapat menilai kinerja karyawan dengan menganalisis kuantitas dan kualitas output, serta ketepatan waktu dan produktivitas kerja. Pengawasan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang efektif, serta pemberdayaan karyawan merupakan komponen yang kritis dalam kinerja organisasi.

Kinerja memiliki peran kritis dalam sistem insentif dan penghargaan, karena saat karyawan berkinerja tinggi, karyawan mengharapkan penghargaan yang adil. Penelitian Adams (2025) menunjukkan pengaruh positif insentif dan penghargaan terhadap kinerja. Kumari (2021) menganalisis efek mediasi kepuasan kerja antara motivasi, insentif, dan kinerja pekerjaan.

Temuan Babar & Shaikh (2025) menunjukkan pengaruh penghargaan terhadap kinerja pekerjaan karyawan menjadi lebih kuat melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat diprediksi, sistem insentif dan penghargaan memiliki dampak terhadap kinerja pekerja, yang dimediasi melalui kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Daihatsu Motor.