

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kompensasi

Kompensasi didefinisikan Dessler (2017) sebagai segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. Salisu *et al.*, (2015) mendefinisikan kompensasi sebagai penghargaan yang diterima karyawan atas layanan atau kontribusi karyawan kepada organisasi. Mondy dan Martocchio (2016) mendefinisikan kompensasi sebagai total semua penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan.

Kreitner dan Kinicki (2014) berpendapat bahwa kompensasi tidak hanya finansial (gaji dan tunjangan), tetapi juga kesempatan pertumbuhan pribadi dan profesional serta kerja lingkungan memotivasi seperti pengakuan, lingkungan kerja yang nyaman, desain kerja dan keseimbangan. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti jasa kontribusi jasa yang karyawan berikan bagi perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikaitkan dengan segala macam penghargaan atas individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi (Rivai dan Sagala, 2016). Mensah *et al.*, (2017) menyatakan bahwa kompensasi diberikan kepada karyawan dalam bentuk tunjangan, gaji dan tunjangan karyawan berupa cuti berbayar, asuransi, cuti melahirkan, fasilitas tamasya gratis, tunjangan pensiun, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pemaparan tentang kompensasi di atas dapat dinyatakan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat berupa finansial atau non finansial. Kompensasi pada dasarnya diperlukan untuk mendukung karyawan memperoleh standar hidup yang memadai. Oleh sebab itu maka kompensasi yang diberikan harus memperhatikan berbagai macam aspek dan program kompensasi tersebut harus dijalankan secara konsisten dan difungsikan juga sebagai strategi perusahaan.

2.2. Insentif dan Penghargaan

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini karena kepemilikan SDM yang berkualitas akan memberikan dukungan bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu maka penting bagi sebuah organisasi untuk mengelola SDM yang dimiliki dengan baik. Salah satu bentuk pengelolaan SDM dilakukan pihak manajemen melalui pemberian insentif dan penghargaan yang baik bagi karyawan.

Kemampuan sebuah organisasi untuk memberikan insentif dan penghargaan yang baik bagi karyawan akan memberikan kontribusi yang positif dalam banyak hal seperti meningkatnya motivasi kerja karyawan (AlBelal, 2019; Danish *et al.*, 2015); kepuasan kerja (Abd *et al.*, 2022; Alam *et al.*, 2023; Al-Jalkhaf dan Alshaikhmubarak, 2022); loyalitas karyawan (Liu dan Liu, 2022; Olusoji *et al.*, 2016), kinerja karyawan (Effendi dan Radianto, 2022; Emelianova, 2019; Kasrul dan Nngandoh, 2020).

2.2.1. Insentif (*Incentives*)

Alkandi *et al.*, (2023) mendefinisikan insentif sebagai alat yang digunakan oleh kepemimpinan organisasi untuk mengenali dan memberikan kompensasi terstruktur untuk tim masing-masing. Liu dan Liu (2022) mendefinisikan insentif sebagai kriteria objektif di mana seorang individu hanya ingin menetapkan standar kinerja yang terukur. Rbehat dan Amirah (2018) mendefinisikan insentif sebagai pertimbangan kinerja yang sangat baik, misalkan gaji cukup untuk membuat pekerja menghargai nilai pekerjaan yang juga memenuhi kebutuhan dasarnya dalam hidup.

Salah satu cara atau kebijakan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan insentif bagi karyawan. Pada prinsipnya, insentif adalah sebuah bentuk kompensasi yang perusahaan beri bagi karyawan secara finansial maupun non finansial atas hasil pekerjaannya dimana jenis, jumlah atau besarnya tergantung dengan hasil yang dicapai. Tujuan pemberian insentif adalah untuk memberi karyawan tanggung jawab serta motivasi dalam upaya meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja karyawan.

Berdasarkan golongannya, insentif menurut Rivai (2020) dibedakan menjadi dua golongan yaitu:

1. Insentif individu merupakan insentif yang organisasi berikan kepada karyawan secara pribadi atas usaha yang telah diberikan bagi organisasi sebagai wujud imbalan. Karyawan yang telah memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam pembayaran langsung dalam bentuk bonus, komisi, jaminan sosial dan lain sebagainya.

2. Insentif kelompok merupakan insentif yang organisasi berikan sebagai bentuk imbalan atas usaha dan kinerja kelompok. Insentif kelompok diberikan atas kinerja tim yang mampu bekerja sama dalam menghasilkan pekerjaan yang lebih tinggi dari apa yang ditargetkan.

2.2.2. Penghargaan (*Reward*)

Penghargaan didefinisikan Alkandi *et al.*, (2023) sebagai segala bentuk pengembalian yang diberikan organisasi kepada karyawan secara finansial maupun non-finansial atas jasa yang telah karyawan sumbangkan bagi perusahaan. Alsharah (2014) mendefinisikan penghargaan sebagai kompensasi yang digunakan untuk menghargai upaya karyawan untuk kinerja ekstra dan lebih dari yang diharapkan. Mamik *et al.*, (2016) mendefinisikan penghargaan sebagai ganjaran, pemberian, penghargaan atau imbalan yang bertujuan untuk menjadikan seseorang menjadi lebih giat usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Handoko (2016) mendefinisikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Penghargaan merupakan salah satu elemen yang penting guna membangkitkan motivasi karyawan agar bersedia memberikan kontribusi kepada organisasi lebih besar dalam bentuk ide atau gagasan, penemuan-penemuan atau

inovasi baru yang dapat digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi secara finansial maupun non-finansial.

Matteson seperti dikutip Koencoro (2013) mengelompokkan penghargaan ke dalam dua jenis yaitu:

1. Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) merupakan penghargaan yang berasal dari luar diri orang yang bersangkutan. Penghargaan ekstrinsik dibagi kedalam dua jenis yaitu:

a. Penghargaan finansial, yang terdiri dari:

1) Gaji, merupakan wujud balas jasa yang organisasi berikan bagi karyawan dalam wujud uang berdasarkan kedudukan (jabatan) serta sumbangan (tenaga dan pikiran) yang diberikan bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan kata lain, gaji adalah bayaran yang diterimakan secara tetap bagi seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Gaji merupakan bentuk dan salah satu bagian dari penghargaan yang sangat penting bagi karyawan. Gaji yang baik atau besar akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat. Hal ini tentunya akan membantu organisasi atau perusahaan untuk memperoleh kinerja yang semakin tinggi atau semakin baik.

2) Tunjangan, merupakan bentuk insentif lain yang organisasi berikan bagi karyawan. Tunjangan diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti biaya atau dana perawatan kesehatan, dana pensiun, dana pendidikan, liburan dan lain sebagainya. Tunjangan dapat juga tidak

berhubungan dengan kinerja karyawan, melainkan didasarkan pada aspek senioritas maupun tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja. Tunjangan merupakan komponen lain dari penghargaan ekstrinsik. Tunjangan dapat diberikan organisasi kepada karyawan dalam berbagai bentuk seperti: a) tunjangan jabatan, b) tunjangan struktural, c) tunjangan kesehatan, d) tunjangan pendidikan bagi karyawan maupun bagi keluarga (anak), e) tunjangan keluarga, dan f) tunjangan hari tua. Jenis dan besar tunjangan yang diberikan kepada karyawan diserahkan kepada organisasi sesuai dengan kemampuan atau kebutuhan karyawan.

- 3) Bonus merupakan imbalan yang diberikan sebagai tambahan selain gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan. Bonus atau insentif diberikan saat karyawan memiliki kinerja yang melampaui target perusahaan. Bentuk atau wujud penghargaan ekstrinsik lainnya adalah bonus yang diberikan atas dasar satuan besarnya hasil kerja atau kinerja yang diperoleh seorang karyawan. Semakin besar hasil kerja atau pekerjaan yang dihasilkan karyawan maka akan semakin besar pula bonus yang didapat karyawan.

b. Penghargaan non finansial, yang terdiri dari:

- 1) Penghargaan interpersonal, disebut juga penghargaan antar pribadi, diberikan kepada karyawan oleh organisasi atau pimpinan berdasarkan kekuasaan yang dimiliki secara interpersonal dalam bentuk status dan pengakuan. Penghargaan interpersonal diberikan

secara langsung oleh pimpinan kepada karyawan dengan prestasi kerja yang baik. Penghargaan yang diberikan dapat berwujud pujian, hadiah, serta piagam.

2) Promosi, merupakan penghargaan dalam bentuk peningkatan jabatan dalam rangka penempatan karyawan pada posisi yang lebih tinggi secara tepat berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Promosi diberikan melalui pertimbangan penilaian kinerja yang diukur secara akurat. Promosi merupakan wujud penghargaan lain yang diberikan organisasi kepada karyawan atas prestasinya. Melalui promosi jabatan, seorang karyawan diharapkan akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Pemberian promosi jabatan juga dilakukan sebagai stimulus bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Melalui promosi jabatan, karyawan akan memperoleh hak-hak yang mengikuti jabatan yang diembannya tersebut.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) merupakan penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Penghargaan intrinsik terdiri dari:
 - a. Penyelesaian (*completion*) berhubungan dengan kemampuan karyawan mulai melakukan pekerjaan hingga proses penyelesaian pekerjaan. Kemampuan seorang karyawan untuk memulai hingga penyelesaian pekerjaan yang baik merupakan dasar yang akan digunakan sebagai penentuan jenis atau bentuk penghargaan yang akan organisasi berikan.

- b. Pencapaian (*achievement*) berhubungan dengan penghargaan yang dapat diterima seorang karyawan sebagai wujud aktualisasi diri. Penghargaan yang dapat diraih atas penyelesaian pekerjaan yang menantang akan membuat karyawan memiliki tingkat aktualisasi diri yang tinggi.
- c. Otonomi (*autonomy*) berhubungan dengan hak serta wewenang yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri, termasuk dalam hal pengambilan keputusan secara mandiri dan pengawasan yang rendah. Otonomi yang dimiliki karyawan merupakan bentuk penghargaan yang melekat pada jabatan yang dimiliki atau diembannya.

2.3. Kepuasan Kerja

Alkandi *et al.*, (2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi faktor psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang membuat seseorang sampai pada kesimpulan bahwa mereka bahagia dalam pekerjaannya. Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif dalam suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil penilaian berbagai aspek pekerjaan. Kurt dan Demirbolat (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai afeksi positif, santai dan menyenangkan yang berusaha diperoleh individu dari lingkungan kerjanya. Rbehat dan Amirah (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif atau kesenangan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Salah satu dasar alasan utama karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Pada tahap selanjutnya, karyawan ingin bahwa apa yang dihasilkannya dapat memberikan kepuasan yang tinggi bagi dirinya. Kemampuan karyawan untuk memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan (Alam *et al.*, 2023; Zaraket dan Saber, 2017). Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi sebuah organisasi untuk mampu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

Banyak faktor atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2016) mengukur kepuasan kerja ke dalam lima faktor sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan akan puas saat karyawan dapat memperoleh pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Berkaitan dengan pekerjaan, kepuasan karyawan akan menjadi semakin meningkat saat pekerjaannya saat ini mampu memberikan tambahan keterampilan (*skill variety*), pekerjaan yang jelas (*task identity*), pekerjaan yang memberikan nilai (*task significance*), memiliki wewenang untuk bekerja dengan caranya sendiri (*autonomy*) dan memperoleh umpan balik (*feedback*) yang membangun.

2. Gaji

Gaji merupakan imbalan yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan atas pekerjaan yang sudah diberikan. Tingkat kesesuaian yang tinggi antara

gaji dengan hasil pekerjaan yang telah karyawan berikan bagi organisasi akan membuat karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Karyawan juga akan merasa puas saat gaji yang diterimanya mampu digunakan untuk membayar segala kebutuhannya.

3. Promosi

Kepuasan kerja juga ditentukan oleh seberapa tinggi kemungkinan karyawan untuk mengembangkan dirinya dalam organisasi. Pengembangan diri karyawan dalam organisasi dapat dilakukan melalui promosi. Kebijakan dan kesempatan promosi yang adil akan memberikan pengaruh pada peningkatan kepuasan karyawan.

4. Pengawasan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengawasan atau supervisi. Pengawasan berhubungan dengan bagaimana perilaku atasan saat menjalankan fungsinya dalam melakukan pengawasan. Pengawasan yang mencukupi dan dilakukan berdasarkan kebutuhan serta kepentingan bawahan akan memberikan dukungan pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

5. Rekan kerja

Kepuasan karyawan dalam bekerja juga ditentukan oleh seberapa baik hubungan karyawan dengan rekan kerja dalam organisasi. Interaksi yang baik antara karyawan dalam organisasi akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hubungan pribadi (secara individu) dengan rekan

kerja yang hangat dan bersahabat memberikan dukungan pada semakin tingginya kepuasan karyawan dalam bekerja.

2.4. Kinerja Karyawan

Salah satu indikator keberhasilan sebuah organisasi ditunjukkan oleh seberapa tinggi kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Untuk itu maka pihak manajemen sebuah organisasi harus melakukan berbagai macam cara untuk mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Alkandi *et al.*, (2023) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai gagasan tentang hasil, pencapaian tujuan dan aspek ekonomi dari efisiensi dan efektivitas. Mamik *et al.*, (2016) mendefinisikan kinerja sebagai sebagian atau seluruh tindakan organisasi dalam suatu periode dengan mengacu pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan atas dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau pertanggungjawaban manajemen. Kasrul dan Nngandoh (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan pekerjaan dengan kriteria tertentu dan dinilai oleh pihak tertentu pula.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi. Untuk itu maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Pada tahap selanjutnya, pihak manajemen harus melakukan pengukuran kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2016) mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan lima dimensi atau aspek sebagai berikut:

1. Kualitas

Kinerja karyawan diukur melalui seberapa baik kualitas dari pekerjaan yang dihasilkannya. Kualitas dari pekerjaan karyawan bisa diukur berdasarkan kesempurnaan tugas atau pekerjaan yang dihasilkan berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan.

2. Kuantitas

Pengukuran kinerja karyawan juga ditentukan oleh seberapa banyak (kuantitas) jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan dalam suatu satuan waktu tertentu. Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang banyak menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi.

3. Ketepatan waktu

Kinerja karyawan yang tinggi juga ditentukan oleh seberapa tepat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan sebelum waktu yang telah ditentukan memberikan informasi bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi.

4. Efektivitas

Karyawan memiliki kinerja yang tinggi saat karyawan mampu bekerja secara efektif. Tingkat efektivitas kerja ditentukan melalui perbandingan tingkat penggunaan sumber daya (waktu, tenaga, biaya, teknologi, bahan baku) secara maksimal dengan jumlah unit atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.

5. Kemandirian

Karyawan dengan tingkat kemandirian yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini karena karyawan dapat mengerjakan serta menyelesaikan tugasnya tanpa bantuan orang lain. Kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri juga menunjukkan komitmen dan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan yang tinggi.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Tabel 2.1. di bawah ini adalah ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan:

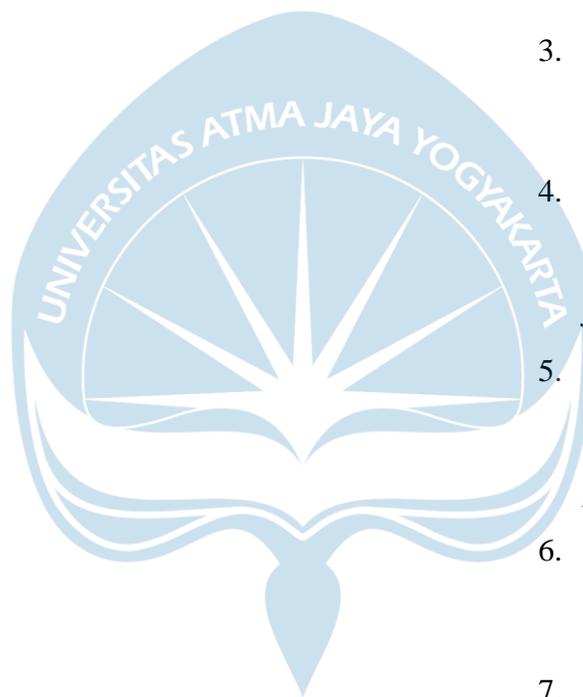
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<i>The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of</i>	<ol style="list-style-type: none"><i>Incentives and reward</i><i>Job satisfaction</i><i>Employee performance</i>	<i>Analisis Structural Equation Modeling</i>	<ol style="list-style-type: none"><i>Incentives and reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap job satisfaction.</i><i>Incentives and reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee performance</i><i>Job satisfaction memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee performance</i>

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Employee Job Satisfaction</i> (Alkandi <i>et al.</i> , 2023).			4. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>incentives and reward</i> terhadap <i>employee performance</i>
2	<i>The Role of Employee Demographics, Work Stress, and Rewards on Job Satisfaction and Employee Performance</i> (Ratri dan Wahjudono, 2021).	1. <i>Job stress</i> 2. <i>Reward</i> 3. <i>Job satisfaction</i> <i>Employee performance</i>	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	1. <i>Job stres</i> memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . 2. <i>Job stres</i> memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> 3. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . 4. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . 5. <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . 6. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>job stress</i> terhadap <i>employee performance</i> . 7. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>employee performance</i> .
3	<i>The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Link between Reward and Job Performance: A</i>	1. <i>Reward</i> 2. <i>Job satisfaction</i> <i>Job performance</i>	Analisis regresi	1. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . 2. <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
	<p><i>Case of Hospitals in Pakistan.</i></p> <p>(Khan <i>et al.</i>, 2022).</p>			<p>signifikan terhadap <i>job performance</i>.</p> <p>3. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>.</p>
4	<p><i>Impact of Reward System on Employee Performance: A Case Study of Normet Ltd.</i></p> <p>(Emelianova, 2019).</p>	<p>1. <i>Extrinsic reward</i></p> <p>2. <i>Intrinsic reward</i></p> <p>3. <i>Job satisfaction</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p>Analisis <i>Structural Equation Modeling</i></p>	<p>1. <i>Extrinsic reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>2. <i>Extrinsic reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>3. <i>Intrinsic reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>4. <i>Intrinsic reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>5. <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>6. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>extrinsic reward</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>7. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>intrinsic reward</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p>

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
5	<p><i>Integration of Reward, Innovative Behavior, Job Satisfaction on Job Performance for Middle Manager Level Employees.</i></p> <p>(Effendi dan Radianto, 2022).</p>	<p>1. <i>Reward</i></p> <p>2. <i>Innovative behavior</i></p> <p>3. <i>Job satisfaction</i></p> <p><i>Job performance</i></p>	<p>Analisis <i>Structural Equation Modeling</i></p>	<p>1. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>innovative behaviour</i>.</p> <p>2. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i></p> <p>4. <i>Innovative behaviour</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i></p> <p>5. <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>.</p> <p>6. <i>Innovative behaviour</i> memediasi pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>job performance</i>.</p> <p>7. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>job performance</i>.</p>
6	<p><i>The Impact of Financial Reward on Job Satisfaction and Performance: Implications for Blue Collar Employees.</i></p> <p>(Zaraket dan Saber, 2017).</p>	<p>1. <i>Financial reward</i></p> <p>2. <i>Job satisfaction</i></p> <p><i>Job performance</i></p>	<p>Analisis <i>Structural Equation Modeling</i></p>	<p>1. <i>Financial reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>2. <i>Financial reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i></p> <p>3. <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan</p>

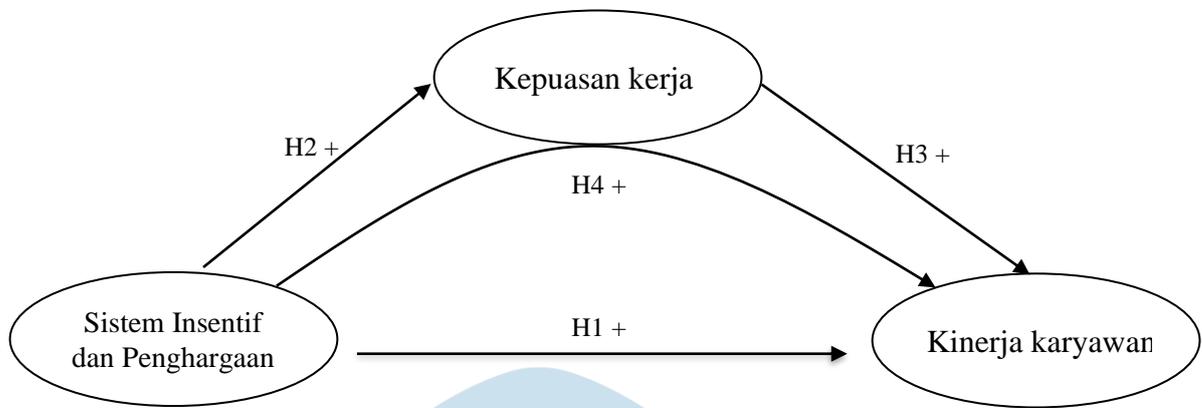


No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap <i>job performance</i>
				4. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>financial reward</i> terhadap <i>job performance</i> .
7	<i>The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies.</i> Liu, dan Liu, (2022)	1. <i>Incentives</i> 2. <i>Employee loyalty</i> <i>Job performance</i>	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	1. <i>Incentives</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee loyalty</i> . 2. <i>Incentives</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> 3. <i>Employee loyalty</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>
8	<i>Correlation of Incentive and Reward to Improve Employee Performance and Job Satisfaction at Operating Paper Mill in East Java Indonesia.</i> Mamik <i>et al.</i> , (2016).	1. <i>Incentives</i> 2. <i>Reward</i> 3. <i>Job satisfaction</i> <i>Employee performance</i>	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	1. <i>Incentives</i> dan <i>reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . 2. <i>Incentives</i> , <i>reward</i> dan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . 3. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>incentives</i> dan <i>reward</i> terhadap <i>employee performance</i> .
9	<i>The Impact of Rewards on Employee's Job Performance and Job Satisfaction.</i>	1. <i>Extrinsic rewards</i> 2. <i>Intrinsic rewards</i> 3. <i>Job performance</i> <i>Job satisfaction</i>	Analisis <i>Regresi</i>	1. <i>Extrinsic rewards</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> . 2. <i>Intrinsic rewards</i> memiliki pengaruh yang positif dan

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
	(Fareed <i>et al.</i> , 2013).			<p>signifikan terhadap <i>job performance</i></p> <p>3. <i>Extrinsic rewards</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>4. <i>Intrinsic rewards</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i></p>
10	<p><i>Does Incentives and Job Satisfaction Improve Employee Performance?</i></p> <p>(Alam <i>et al.</i>, 2023).</p>	<p>1. <i>Incentives</i></p> <p>2. <i>Job satisfaction</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p>Analisis regresi</p>	<p>1. <i>Incentives</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>2. <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i></p>

2.6. Kerangka Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alkandi *et al.*, (2023) dimana model hubungan antara sistem insentif dan penghargaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan digambarkan ke dalam suatu model penelitian sebagai berikut:



Sumber: Alkandi *et al.*, (2023)

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

2.7. Hipotesis Penelitian

2.7.1. Pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan

Selain terhadap kepuasan kerja, insentif dan penghargaan juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Alkandi *et al.*, 2023). Insentif dan penghargaan yang baik atau besar, akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat. Hasil dari semakin giatnya karyawan dalam bekerja adalah meningkatnya kinerja karyawan.

Pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan ditemukan dalam penelitian Emelianova (2019). Pada penelitiannya yang dilakukan terhadap 91 orang karyawan level manajerial diketahui bahwa kinerja manajer yang tinggi dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memberikan insentif dan penghargaan yang baik atau tinggi bagi karyawan. Kinerja 385 orang tenaga penjualan di Bahrain juga semakin meningkat karena stimuli dari tingkat insentif

dan *reward* yang tinggi (AlBelal, 2019). Hasil dua penelitian tersebut merupakan bukti nyata pengaruh positif insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H1: Sistem insentif dan penghargaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.2. Pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kepuasan kerja

Kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil pekerjaan yang disumbangkan karyawan kepada organisasi (Dessler, 2017). Kompensasi diberikan kepada karyawan dalam bentuk insentif maupun penghargaan. Insentif merupakan bentuk dari kompensasi yang diberikan pada karyawan yang banyak atau jumlahnya disesuaikan perolehan dalam bentuk material maupun non material atas kontribusi yang telah karyawan berikan (Kurniawan dan Rizal, 2019). Sedangkan penghargaan didefinisikan Alsharah (2014) sebagai kompensasi yang digunakan untuk menghargai upaya karyawan untuk kinerja ekstra dan lebih dari yang diharapkan. Pemberian insentif dan penghargaan yang baik akan memberikan pengaruh pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Alkandi *et al.*, 2023).

Penelitian Abd *et al.*, (2022) pada 70 orang karyawan Direktorat Jenderal Pendidikan Dilaya, Pakistan membuktikan bahwa insentif dan penghargaan yang tinggi telah mendorong kepuasan kerja karyawan pada tingkat yang lebih tinggi. Penelitian Al-Jalkhaf dan Alshaikhmubarak, (2022) pada 110 orang karyawan dalam industri *real estate* di Saudi Arabia juga membuktikan peningkatan kepuasan

kerja karyawan karena pengaruh insentif dan penghargaan yang diterima. Hasil penelitian tersebut merupakan bukti empiris mengenai peran insentif dan penghargaan sebagai prediktor kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H2: Sistem insentif dan penghargaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

2.7.3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Salah satu orientasi karyawan dalam bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya akan menjadikan karyawan puas. Kepuasan kerja menurut Alkandi *et al.*, (2023) didefinisikan sebagai kombinasi faktor psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang membuat seseorang sampai pada kesimpulan bahwa mereka bahagia dalam pekerjaannya. Karyawan yang puas pada perolehan atas pekerjaan akan bekerja dengan lebih keras untuk mencapai tingkatan yang lebih tinggi dengan lebih giat dalam bekerja. Hal inilah yang mendorong karyawan untuk memperoleh kinerja lebih tinggi dan mencapai kepuasan dalam bekerja.

Peran kepuasan kerja dalam mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan ditemukan dalam penelitian Zaraket dan Saber (2017). Pada penelitiannya yang dilakukan pada 129 orang karyawan industri konstruksi di Lebanon membuktikan bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja secara nyata memberikan stimulus pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Khan *et al.*, (2022) pada 310 orang tenaga kesehatan di Mesir juga memberikan bukti empiris pengaruh

kepuasan kerja pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bukti nyata bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak manajemen terlebih dahulu harus dapat membuat karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.4. Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan sebuah organisasi dapat diukur melalui seberapa tinggi kinerja karyawan. Untuk itu maka pihak manajemen harus mengusahakan bermacam cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Alkandi *et al.*, (2023) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai gagasan tentang hasil, pencapaian tujuan dan aspek ekonomi dari efisiensi dan efektivitas. Kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi hingga mampu memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Banyak cara yang dapat dilakukan sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Mamik *et al.*, (2016) pada 100 orang karyawan swasta memberikan bukti nyata pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Khan *et al.*, (2022) pada 310 orang tenaga kesehatan di Mesir juga memberikan bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah insentif dan penghargaan. Liu dan Liu (2022) dalam penelitiannya yang dilakukan pada 171 dokter dan 149 perawat di China memberikan bukti nyata pengaruh insentif dan penghargaan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Alam *et al.*, (2023) pada 53 orang PNS Dinas Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kota Makassar memberikan bukti nyata pengaruh insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Selain terhadap kinerja karyawan, insentif dan penghargaan yang baik juga memberikan pengaruh pada peningkatan kepuasan kerja karyawan Hasil penelitian Fareed *et al.*, (2013) pada 100 orang karyawan sektor telekomunikasi di Pakistan secara empiris membuktikan pengaruh insentif dan penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penciptaan dan peningkatan kepuasan kerja dengan jalan memberikan insentif maupun penghargaan yang lebih baik kepada karyawan. Artinya, kepuasan kerja memegang peranan penting dalam memediasi pengaruh insentif dan penghargaan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh insentif dan penghargaan terhadap peningkatan kinerja karyawan ditemukan dalam penelitian Alkandi *et al.*, (2023); Ratri dan Wahjudono, 2021); Effendi dan Radianto, 2022). Pada penelitian mereka, kinerja dari 216 karyawan di Saudi Arabia (Alkandi *et al.*, 2023); 101 orang dosen pada universitas swasta di Jawa Timur (Ratri dan Wahjudono, 2021); dan 123 orang karyawan level manajerial di Surabaya (Effendi dan Radianto, 2022) menemukan bukti nyata bahwa kinerja karyawan yang tinggi disebabkan (dipengaruhi oleh

tingginya tingkat kepuasan kerja yang distimulasi oleh insentif dan penghargaan yang baik. Hasil penelitian ini menunjukkan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh sistem insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan.

