

**SISTEM PENGHARGAAN DAN INSENTIF SEBAGAI ALAT PENGARAH  
PERILAKU KERJA KARYAWAN**

**Oleh**

**Ernawati**

**Universitas Sunan Giri Surabaya**

**Rahayu Mardikaningsih**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

**ABSTRACT**

*Reward and incentive systems guide employee behavior through positive reinforcement, in which pleasant consequences increase the likelihood that the behavior will be repeated. Expectancy theory explains that motivation depends on the belief that effort leads to performance, performance leads to rewards, and rewards are valuable. Non-financial rewards that meet the needs for autonomy, competence, and relatedness enhance intrinsic motivation. Team-based incentives encourage collaboration but need to be combined with individual incentives. Unintended effects include gaming behavior and unethical behavior from aggressive targets. Immediate and specific reinforcement schedules are more effective; variable-ratio schedules produce the highest endurance. Procedural and distributive justice are crucial for the acceptance of the reward system. Individual differences in preferences need to be accommodated. Without a well-designed reward system, organizations cannot effectively direct employee behavior.*

*Keywords: reward system, incentives, behavioral reinforcement, motivation, organizational justice.*

**PENDAHULUAN**

Sistem penghargaan dan insentif merupakan instrumen paling fundamental yang dimiliki organisasi untuk mempengaruhi, membentuk, dan mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan strategis. Setiap tindakan karyawan, dari ketepatan waktu masuk kerja hingga inisiatif untuk meningkatkan kualitas produk, dipengaruhi oleh konsekuensi yang melekat pada tindakan tersebut. Ketika organisasi secara konsisten memberikan penghargaan untuk perilaku tertentu, karyawan akan belajar bahwa perilaku tersebut dihargai dan akan diulang. Sebaliknya, ketika organisasi memberikan konsekuensi negatif (atau tidak memberikan penghargaan) untuk perilaku tertentu, karyawan akan menghindari perilaku tersebut. Prinsip dasar ini berasal dari teori penguatan atau reinforcement theory yang dikembangkan oleh Skinner (1953) yang menjelaskan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensinya. Dalam lingkup organisasi, sistem penghargaan berfungsi sebagai mekanisme kontrol perilaku yang lebih halus dan lebih efektif daripada

pengawasan langsung karena penghargaan mengarahkan perilaku dari dalam (internalisasi) daripada dipaksakan dari luar. Lawler (1990) menekankan bahwa sistem penghargaan yang dirancang dengan baik dapat mengurangi kebutuhan akan pengawasan yang ekstensif karena karyawan termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

Insentif sebagai subset dari sistem penghargaan mengacu pada imbalan spesifik yang diberikan secara bersyarat berdasarkan pencapaian target kinerja tertentu. Berbeda dengan gaji pokok yang bersifat tetap dan tidak tergantung pada kinerja, insentif bersifat variabel dan hanya diberikan ketika karyawan mencapai atau melampaui standar yang telah ditetapkan. Milkovich et al. (2011) membedakan antara insentif jangka pendek (bonus tahunan, komisi penjualan) yang dirancang untuk mempengaruhi perilaku dalam siklus tahunan, dengan insentif jangka panjang (opsi saham, restricted stock) yang dirancang untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan keberhasilan organisasi dalam horizon 3-5 tahun. Efektivitas insentif sebagai pengarah perilaku sangat tergantung pada kredibilitas hubungan antara kinerja dan imbalan. Karyawan harus yakin bahwa usaha ekstra mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan bahwa kinerja yang lebih baik akan menghasilkan imbalan yang lebih besar. Kerr (1975) dalam artikel klasiknya "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B" mengkritik bahwa banyak organisasi secara tidak sadar merancang sistem insentif yang menghargai perilaku yang justru bertentangan dengan tujuan strategis mereka. Fenomena ini terjadi ketika metrik yang digunakan untuk menentukan insentif terlalu sempit atau tidak selaras dengan hasil yang benar-benar diinginkan.

Penghargaan non-finansial atau intrinsik memiliki peran yang sama pentingnya dengan insentif finansial untuk mengarahkan perilaku karyawan, terutama untuk pekerjaan yang kompleks dan kreatif. Penghargaan non-finansial mencakup pengakuan publik, otonomi yang lebih besar, kesempatan pengembangan karir, assignment yang menantang, dan umpan balik positif dari atasan. Deci dan Ryan (1985) dalam teori determinasi diri (self-determination theory) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik (melakukan pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri menyenangkan) lebih kuat dan lebih tahan lama daripada motivasi ekstrinsik (melakukan pekerjaan untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman). Namun, pemberian insentif finansial yang berlebihan dapat menggeser motivasi dari intrinsik ke ekstrinsik, fenomena yang dikenal sebagai overjustification effect. Ketika karyawan yang sebelumnya menikmati pekerjaan mereka mulai menerima bonus besar untuk pekerjaan yang sama, mereka mungkin mulai berpikir bahwa mereka bekerja untuk bonus, bukan karena kesenangan. Akibatnya, ketika bonus dihentikan, motivasi mereka bisa turun di bawah level sebelum bonus diberikan. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang efektif harus menyeimbangkan antara insentif finansial dan penghargaan non-finansial, serta antara penguatan ekstrinsik dan penguatan intrinsik.

Permasalahan utama yang dihadapi untuk merancang sistem penghargaan dan insentif sebagai pengarah perilaku adalah kesulitan mengukur kontribusi individu terhadap hasil yang bersifat kolektif. Sebagian besar hasil organisasi (seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, atau inovasi) adalah produk dari upaya kolektif banyak orang, bukan satu individu (Idris et al., 2004). Ketika bonus didasarkan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, karyawan mungkin mengalami masalah *free riding* di mana mereka merasa bahwa kontribusi individu mereka tidak cukup berarti untuk mempengaruhi hasil, sehingga mereka mengurangi usaha (Jahroni & Darmawan, 2013). Sebaliknya, ketika bonus hanya didasarkan pada kinerja individu, karyawan mungkin mengabaikan kolaborasi lintas fungsi dan bahkan bersaing secara destruktif dengan rekan kerja. Deming (1986) mengkritik sistem insentif individual sebagai penyebab utama suboptimisasi dalam organisasi karena mendorong orang untuk mengoptimalkan metrik lokal mereka dengan mengorbankan sistem secara keseluruhan. Untuk mengatasi masalah ini, banyak organisasi mengadopsi sistem insentif berbasis tim atau *gain-sharing* di mana bonus didasarkan pada kinerja tim atau unit bisnis, bukan individu (Hutomo & Darmawan, 2011; Irfan et al., 2013). Namun insentif berbasis tim juga memiliki kelemahan: karyawan berkinerja tinggi mungkin merasa tidak adil jika mereka menerima bonus yang sama dengan karyawan berkinerja rendah (*social loafing*). Menentukan bobot yang tepat antara insentif individual, tim, dan perusahaan adalah tantangan desain yang kompleks.

Ordenez et al. (2009) menunjukkan bahwa penetapan target yang sangat sulit (*stretch goals*) dapat mendorong perilaku tidak etis karena karyawan merasa bahwa kegagalan mencapai target akan sangat merugikan mereka secara finansial. Dalam kondisi tekanan tinggi, individu lebih mungkin untuk membenarkan tindakan tidak etis seperti memanipulasi data, menyembunyikan informasi negatif, atau memotong biaya yang diperlukan untuk keselamatan. Contoh klasik adalah skandal emisi Volkswagen di mana insentif untuk mencapai target pangsa pasar di AS mendorong para insinyur untuk memasang perangkat curang pada mesin diesel. Selain perilaku tidak etis, sistem insentif juga dapat mendorong *gaming behavior* di mana karyawan fokus pada metrik yang diukur sambil mengabaikan aspek pekerjaan lain yang tidak diukur tetapi sama pentingnya. Seorang manajer call center yang bonusnya hanya didasarkan pada jumlah panggilan yang diselesaikan per jam akan terburu-buru menutup panggilan, mengorbankan kualitas layanan. Seorang salesman yang bonusnya hanya didasarkan pada pendapatan penjualan akan mendiskon produk secara berlebihan, mengorbankan profitabilitas. Untuk mengurangi risiko ini, sistem insentif harus mencakup *multiple metrics* yang menangkap berbagai dimensi kinerja.

Karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang secara tradisional dihargai (senioritas, jam kerja, kepatuhan prosedur) tanpa memahami bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi keberhasilan organisasi. Akibatnya, energi dan sumber daya yang besar akan terbuang pada aktivitas yang tidak

memberikan nilai tambah strategis. Lawler (1990) menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem penghargaan yang selaras dengan strategi memiliki tingkat retensi karyawan berkinerja tinggi yang lebih baik dan kinerja keuangan yang superior. Sebaliknya, organisasi dengan sistem penghargaan yang tidak selaras akan kehilangan talenta terbaik karena karyawan berkinerja tinggi akan mencari organisasi yang menghargai kontribusi mereka dengan adil. Mereka akan merasa frustrasi karena bekerja lebih keras dari rekan kerja yang kurang produktif tetapi menerima kompensasi yang sama karena senioritas. Fenomena ini dikenal sebagai adverse selection di mana karyawan produktif meninggalkan organisasi, sementara karyawan kurang produktif tetap bertahan. Dalam jangka panjang, organisasi yang gagal mengarahkan perilaku melalui sistem penghargaan akan kehilangan kemampuan untuk bersaing dalam perebutan bakat dan akan tertinggal oleh pesaing yang lebih adaptif.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kompensasi dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem penghargaan yang efektif mengarahkan perilaku karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang sistem penghargaan dan insentif sebagai pengarah perilaku karyawan. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara desain insentif, motivasi karyawan, dan perilaku organisasi. Flick (2014) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen kompensasi, psikologi organisasi, dan manajemen kinerja yang memuat perkembangan teori dari reinforcement theory Skinner hingga kritik terhadap goal setting.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis tematik yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006) dengan penekanan pada identifikasi pola-pola berulang lintas literatur. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari sistem penghargaan sebagai pengarah perilaku. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang teori dasar penguatan perilaku termasuk reinforcement theory dan expectancy theory. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang jenis-jenis insentif dan penghargaan, finansial maupun non-finansial. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang efek tidak disengaja dari sistem insentif

termasuk gaming behavior dan perilaku tidak etis. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang strategi implementasi dan evaluasi sistem penghargaan. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku karyawan. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Teori penguatan atau reinforcement theory yang dikembangkan oleh Skinner (1953) merupakan fondasi teoretis utama untuk memahami bagaimana penghargaan dan insentif dapat mengarahkan perilaku karyawan. Skinner membedakan antara reinforcement positif (memberikan konsekuensi menyenangkan setelah perilaku, meningkatkan probabilitas perilaku diulang), reinforcement negatif (menghentikan konsekuensi tidak menyenangkan setelah perilaku, juga meningkatkan probabilitas perilaku diulang), punishment (memberikan konsekuensi tidak menyenangkan setelah perilaku, menurunkan probabilitas perilaku diulang), dan extinction (menghentikan konsekuensi menyenangkan yang sebelumnya mengikuti perilaku, menurunkan probabilitas perilaku diulang). Reinforcement positif adalah yang paling umum digunakan: bonus, pujian, promosi, dan pengakuan publik diberikan setelah karyawan menunjukkan perilaku yang diinginkan. Reinforcement negatif juga digunakan tetapi lebih jarang: manajer dapat menghentikan pengawasan mikro setelah karyawan menunjukkan kemandirian. Punishment seperti teguran atau pemotongan bonus dapat efektif untuk menghentikan perilaku tidak aman atau tidak etis tetapi memiliki efek samping seperti menurunkan moral dan memicu perilaku menghindar. Luthans dan Kreitner (1985) mengadaptasi reinforcement theory ke dalam organizational behavior modification (OB Mod), sebuah pendekatan sistematis untuk mengubah perilaku karyawan di tempat kerja. OB Mod melibatkan identifikasi perilaku kritis yang mempengaruhi kinerja, pengukuran baseline frekuensi perilaku, analisis antecedents dan consequences, intervensi menggunakan reinforcement, dan evaluasi perubahan perilaku.

Teori harapan atau expectancy theory dari Vroom (1964) melengkapi reinforcement theory dengan menjelaskan proses kognitif yang mendasari motivasi karyawan. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk berusaha ditentukan oleh tiga faktor yaitu harapan (expectancy) bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, instrumentalis (instrumentality) bahwa kinerja

akan menghasilkan imbalan, dan valensi (valence) bahwa imbalan tersebut bernilai bagi individu. Teori harapan menunjukkan bahwa karyawan hanya akan termotivasi jika mereka yakin bahwa (1) usaha ekstra akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, (2) kinerja yang lebih baik akan menghasilkan imbalan yang lebih besar, dan (3) imbalan tersebut cukup berharga bagi mereka. Lawler (1990) mengembangkan model ini dengan menekankan bahwa hubungan antara usaha dan kinerja dapat diperkuat melalui pelatihan dan penyediaan sumber daya yang memadai. Hubungan antara kinerja dan imbalan dapat diperkuat melalui sistem pengukuran yang adil dan transparan serta administrasi kompensasi yang konsisten. Valensi imbalan dapat ditingkatkan dengan memberikan pilihan dalam paket kompensasi (cafeteria benefits) sehingga karyawan dapat memilih imbalan yang paling sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka. Jika salah satu dari ketiga hubungan ini lemah, sistem penghargaan tidak akan efektif memotivasi perilaku yang diinginkan. Hal ini menjelaskan mengapa program insentif sering gagal: karyawan tidak percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja (karena kurangnya pelatihan atau sumber daya), tidak percaya bahwa kinerja akan diukur secara adil, atau tidak menghargai imbalan yang ditawarkan.

Penghargaan non-finansial memiliki peran yang sama pentingnya dengan insentif finansial untuk mengarahkan perilaku karyawan, terutama untuk pekerjaan yang kompleks dan kreatif. Deci dan Ryan (1985) dalam teori determinasi diri (self-determination theory) membedakan antara motivasi intrinsik (melakukan pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri menyenangkan) dan motivasi ekstrinsik (melakukan pekerjaan untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman). Mereka mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang mempengaruhi motivasi intrinsik: otonomi (kebutuhan untuk merasa sebagai agen yang menentukan tindakan sendiri), kompetensi (kebutuhan untuk merasa efektif dalam berinteraksi dengan lingkungan), dan relatedness (kebutuhan untuk merasa terhubung dengan orang lain). Penghargaan non-finansial seperti memberikan otonomi yang lebih besar, kesempatan mengembangkan keterampilan baru, dan pengakuan publik dapat memenuhi ketiga kebutuhan ini, meningkatkan motivasi intrinsik. Sebaliknya, insentif finansial yang dikontrol secara ketat dapat mengganggu otonomi dan mengurangi motivasi intrinsik. Deci et al. (1999) melakukan meta-analisis terhadap 128 studi dan menemukan bahwa insentif yang bersifat mengontrol (contingent on task completion) mengurangi motivasi intrinsik, sementara insentif yang bersifat informasional (memberikan umpan balik tentang kompetensi) tidak memiliki efek negatif. Implikasinya, sistem penghargaan harus dirancang untuk mendukung otonomi, bukan mengontrol; memberikan umpan balik yang membangun kompetensi, bukan hanya penghargaan eksternal; dan menciptakan rasa keterhubungan melalui pengakuan publik.

Insentif berbasis tim atau gain-sharing merupakan alternatif untuk mengatasi kelemahan insentif individual yang mendorong persaingan destruktif. Gain-sharing adalah sistem di mana bonus didasarkan pada peningkatan

produktivitas atau penghematan biaya dari suatu unit bisnis atau tim, dan hasilnya dibagi kepada semua anggota tim. Lawler (1990) mengidentifikasi bahwa gain-sharing efektif dalam lingkup di mana interdependensi antar anggota tim tinggi sehingga sulit untuk mengisolasi kontribusi individu. Keuntungan gain-sharing adalah mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan karena semua anggota tim diuntungkan jika tim secara keseluruhan berkinerja baik. Namun gain-sharing juga memiliki kelemahan: karyawan berkinerja tinggi mungkin merasa tidak adil jika mereka menerima bonus yang sama dengan karyawan berkinerja rendah (social loafing). Untuk mengatasi ini, beberapa perusahaan mengadopsi sistem hybrid di mana bonus terdiri dari komponen individual (40%), komponen tim (30%), dan komponen perusahaan (30%). Bobot ini dapat disesuaikan tergantung pada tingkat interdependensi tugas. Dalam tim dengan interdependensi tinggi, bobot komponen tim lebih besar; dalam peran individual seperti sales, bobot komponen individual lebih besar. Milkovich et al. (2011) menekankan bahwa kunci keberhasilan gain-sharing adalah keterlibatan karyawan dalam desain sistem: karyawan harus percaya bahwa metrik kinerja adil dan attainable. Tanpa kepercayaan ini, gain-sharing akan ditolak atau diabaikan.

Efek tidak disengaja atau unintended consequences dari sistem insentif telah didokumentasikan secara luas dalam literatur dan merupakan peringatan penting bagi perancang sistem penghargaan. Kerr (1975) memberikan contoh klasik: organisasi berharap karyawan berfokus pada kinerja jangka panjang tetapi memberikan bonus berdasarkan laba kuartalan; berharap kerja sama tim tetapi memberikan penghargaan pada kinerja individual; berharap inovasi tetapi menghukum kegagalan. Ketidakselarasan antara apa yang diharapkan dan apa yang dihargai ini menyebabkan perilaku yang justru bertentangan dengan tujuan organisasi (Santosa & Darmawan, 2002; Rusman et al., 2007; Wright & McMahan, 2011). Ordonez et al. (2009) memperluas kritik ini dengan menunjukkan bahwa penetapan target yang sangat sulit (stretch goals) dapat mendorong perilaku tidak etis. Dalam studi laboratorium dan lapangan, mereka menemukan bahwa ketika target sangat sulit, peserta lebih mungkin untuk berbohong tentang pencapaian mereka, memanipulasi data, atau melakukan tindakan tidak etis lainnya. Mereka menyebut fenomena ini sebagai "goals gone wild". Contoh terkenal adalah skandal emisi Volkswagen, di mana target pangsa pasar yang agresif di AS mendorong para insinyur untuk memasang perangkat curang pada mesin diesel. Untuk mengurangi risiko perilaku tidak etis, Ordonez et al. (2009) merekomendasikan bahwa target harus ditetapkan dengan hati-hati, mencakup batasan etis (ethical boundaries), dan disertai dengan mekanisme pemantauan yang kuat.

Penguatan positif seharusnya diberikan segera setelah perilaku yang diinginkan terjadi untuk memaksimalkan efek pembelajaran. Skinner (1953) menunjukkan bahwa semakin pendek interval antara perilaku dan penguatan, semakin kuat asosiasi yang terbentuk. Dalam organisasi, ini berarti bahwa umpan balik kinerja harus diberikan secara real-time atau setidaknya dalam

minggu yang sama, bukan menunggu evaluasi tahunan. Luthans dan Stajkovic (1999) menemukan bahwa penguatan positif yang diberikan secara segera dan spesifik (misalnya pujian verbal dari atasan segera setelah karyawan menunjukkan inisiatif) lebih efektif untuk mengubah perilaku daripada bonus tahunan yang besar tetapi tertunda. Namun penguatan positif harus spesifik dan perilakunya jelas, bukan sekadar "kerja bagus" yang umum. Behavioral specificity memungkinkan karyawan mengetahui dengan tepat perilaku mana yang perlu diulang. Selain itu, jadwal penguatan juga mempengaruhi ketahanan perilaku setelah penguatan dihentikan. Jadwal variabel ratio (penguatan diberikan setelah jumlah respons yang bervariasi secara tidak terduga) menghasilkan tingkat respons yang lebih tinggi dan lebih tahan terhadap extinction dibandingkan jadwal fixed ratio (penguatan diberikan setelah jumlah respons tetap). Dalam praktik, ini berarti bahwa program pengakuan karyawan (employee of the month) yang diumumkan secara tidak terduga (variable ratio) mungkin lebih efektif untuk mempertahankan perilaku positif daripada program yang terjadwal rutin.

Keadilan prosedural dan distributif merupakan faktor kunci yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap sistem penghargaan dan insentif. Adams (1965) dalam teori keadilan (equity theory) menjelaskan bahwa karyawan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan, pengalaman) dan outcome (gaji, bonus, pengakuan) mereka dengan rasio orang lain yang dianggap sebanding. Ketika rasio ini dirasakan tidak seimbang, karyawan akan mengalami ketegangan psikologis yang memotivasi mereka untuk mengembalikan keseimbangan, misalnya dengan mengurangi usaha, meminta kenaikan gaji, atau keluar dari organisasi. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi tentang apakah proses yang digunakan untuk menentukan alokasi penghargaan itu adil (Andayani et al., 2010). Folger dan Greenberg (1985) mengidentifikasi bahwa karyawan lebih menerima outcome yang kurang menguntungkan jika mereka percaya bahwa prosesnya adil (voice dalam keputusan, konsistensi antar individu, akurasi informasi, koreksi terhadap kesalahan, dan kepatuhan pada standar etika). Implikasinya, organisasi harus melibatkan karyawan dalam desain sistem penghargaan (memberikan voice), menerapkan prosedur yang konsisten untuk semua karyawan, menggunakan data yang akurat, menyediakan mekanisme banding, dan mematuhi standar etika. Tanpa keadilan prosedural, sistem insentif yang secara objektif adil sekalipun akan ditolak karena karyawan tidak percaya pada proses penetapannya.

Perbedaan individual dalam preferensi terhadap jenis penghargaan dan insentif perlu diakomodasi dalam desain sistem penghargaan yang efektif (Fitriyani et al., 2011; Darmawan, 2013). Lawler (1990) mengusulkan model cafeteria benefits di mana karyawan dapat memilih paket penghargaan dari menu pilihan yang telah ditentukan. Karyawan muda tanpa tanggungan mungkin lebih memilih kesempatan pelatihan dan pengembangan karir daripada asuransi kesehatan yang mahal. Karyawan dengan anak kecil mungkin lebih memilih jam kerja fleksibel atau tunjangan penitipan anak daripada bonus

tunai. Karyawan senior mungkin lebih memilih program pensiun yang murah hati daripada promosi jabatan yang penuh stres. Milkovich et al. (2011) mencatat bahwa implementasi cafeteria benefit memerlukan sistem administrasi yang lebih kompleks namun memberikan pengembalian investasi yang signifikan melalui peningkatan kepuasan dan retensi karyawan. Namun tidak semua organisasi memiliki sumber daya untuk menerapkan sistem yang fleksibel ini. Alternatif yang lebih sederhana adalah secara teratur melakukan survei untuk mengetahui preferensi karyawan dan menyesuaikan paket penghargaan secara bertahap. Deci dan Ryan (1985) menambahkan bahwa penghargaan yang memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan otonomi, kompetensi, dan relatedness cenderung lebih disukai secara universal, sementara preferensi terhadap bentuk penghargaan spesifik mungkin bervariasi secara individual. Oleh karena itu, dasar dari sistem penghargaan harus memenuhi ketiga kebutuhan psikologis ini, kemudian variasi individual diakomodasi melalui pilihan sekunder.

## **PENUTUP**

Sistem penghargaan dan insentif berfungsi sebagai pengarah perilaku karyawan melalui mekanisme reinforcement positif, di mana konsekuensi menyenangkan setelah perilaku meningkatkan probabilitas perilaku diulang. Teori harapan melengkapi teori penguatan dengan menjelaskan bahwa motivasi tergantung pada keyakinan bahwa usaha menghasilkan kinerja, kinerja menghasilkan imbalan, dan imbalan bernilai bagi individu. Penghargaan non-finansial yang memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relatedness dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sementara insentif finansial yang terlalu mengontrol dapat menggeser motivasi ke ekstrinsik. Insentif berbasis tim (gain-sharing) mendorong kolaborasi tetapi perlu dikombinasikan dengan insentif individual untuk mengurangi social loafing. Efek tidak disengaja dari sistem insentif termasuk gaming behavior di mana karyawan fokus pada metrik yang diukur sambil mengabaikan aspek pekerjaan lain, serta perilaku tidak etis yang dipicu oleh target yang terlalu agresif. Jadwal penguatan yang segera dan spesifik lebih efektif daripada penguatan yang tertunda, dengan jadwal variable ratio menghasilkan ketahanan perilaku tertinggi. Keadilan prosedural dan distributif sangat penting untuk penerimaan sistem penghargaan; karyawan harus percaya bahwa proses alokasi penghargaan adil meskipun outcome mungkin kurang menguntungkan. Perbedaan individual dalam preferensi penghargaan perlu diakomodasi melalui cafeteria benefits atau survei preferensi berkala. Tanpa sistem penghargaan yang dirancang dengan baik, organisasi tidak akan mampu mengarahkan perilaku karyawan secara efektif menuju tujuan strategis.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara reinforcement theory, expectancy theory, dan self-determination theory dalam model desain sistem penghargaan yang komprehensif. Peneliti selanjutnya dapat menguji

secara empiris interaksi antara jenis insentif (individual vs tim, finansial vs non-finansial) dan karakteristik tugas (kompleksitas, interdependensi) terhadap motivasi dan kinerja. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit sistem penghargaan yang ada untuk mengidentifikasi ketidakselarasan antara apa yang diharapkan dan apa yang dihargai (Kerr's folly). Libatkan karyawan dalam desain sistem baru melalui focus group dan survei untuk meningkatkan keadilan prosedural dan memastikan valensi imbalan. Kombinasikan insentif individual dan tim dengan bobot yang mencerminkan tingkat interdependensi tugas dalam unit kerja. Berikan penguatan positif secara segera dan spesifik setelah perilaku yang diinginkan, terutama untuk perilaku diskresioner seperti inisiatif dan membantu rekan kerja. Untuk menghindari perilaku tidak etis, tetapkan target yang menantang namun realistis, serta sertakan batasan etis (ethical boundaries) sebagai kriteria kelayakan bonus. Gunakan multi-metrics dalam formula bonus untuk mencegah gaming behavior, setidaknya mencakup metrik output (kuantitas) dan metrik proses (kualitas). Untuk karyawan dengan pekerjaan kompleks dan kreatif, prioritaskan penghargaan non-finansial (otonomi, pengembangan, pengakuan) di atas insentif finansial yang dikontrol ketat. Implementasikan program pengakuan rekan sejawat (peer recognition) di mana karyawan dapat memberikan poin penghargaan kepada rekan yang membantu mereka, yang dapat ditukar dengan hadiah kecil. Evaluasi efektivitas sistem penghargaan secara berkala melalui survei kepuasan karyawan dan analisis korelasi antara insentif dan kinerja organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Andayani, D., S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. (2010). *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Pengaruh Tekanan Peran Wirausaha dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Media Informasi Ilmiah*, 59(9), 60-69.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.

- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Sage Publications.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management (Vol. 3, pp. 141-183)*. JAI Press.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52–63.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis, Spektrum Nusa Press, Jakarta*.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey Bass.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Scott Foresman.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw Hill.
- Ordonez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). *Strategic human resource management: Building research based practice*. Society for Human Resource Management.