

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Reward System* Berbasis *Key Performance Indicator*

2.1.1 Pengertian *Reward System*

Rewards adalah sebuah bentuk penghargaan yang diberikan oleh sebuah perusahaan/organisasi kepada karyawan yang membuat sebuah prestasi kerja. Kaitan variabel Dengan permasalahan dalam meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan sangat berpengaruh satu sama lain, hal ini dikarenakan sebuah penghargaan dapat membuat kinerja pekerja semakin baik (Iswandi, 2021). Reward adalah manfaat yang muncul dari melakukan suatu tugas, memberikan layanan, atau menjalankan tanggung jawab. Upah adalah manfaat yang paling signifikan dan memotivasi yang diterima sebagai imbalan untuk melakukan tugas atau layanan.

Upah yang mendorong individu untuk mencari pekerjaan. Upah juga merupakan salah satu dari sedikit cara untuk menetapkan nilai bersama yang diterima untuk kontribusi kerja individu. Upah juga bisa menjadi faktor yang sangat mengurangi motivasi; jika karyawan tidak puas dengan paket hadiah yang diberikan, akan sulit bagi perusahaan untuk merekrut dan mempertahankan individu yang baik (Carolina Mikander, 2010). Dalam (Kamus Bahasa Indonesia, 2008) Imbalan adalah upah sebagai balas jasa, n Werther and Davis (1982) mengemukakan sebagai berikut: "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*". Berdasarkan

batasan tentang kompensasi tersebut, berikut ini dikemukakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang pegawai terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Hal itu baik meliputi upah per jam maupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian Sumber Daya Manusia (Kadarisman, 2012).

Reward System ini dianggap penting bagi perusahaan-perusahaan yang ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaannya. Hal ini dikarenakan sifat dasar manusia adalah semakin banyak mendapatkan hasil maka kinerjanya pun akan meningkat agar tujuan pribadinya tercapai. Selaras dengan tujuan perorangan setiap karyawan maka apabila karyawan semakin baik kinerjanya, maka tujuang perusahaan pun akan semakin cepat dicapai (Iswandi, 2021).

Menurut (Hellriegel & Slocum, 2011) *reward* merupakan sesuatu yang penting diberikan kepada individu untuk meningkatkan level kinerjanya. Penghargaan merupakan pemberian suatu hal menyenangkan yang diinginkan seseorang. Misalnya, berupa pujian dan apresiasi Dengan hasil kerja karyawan (Rostandi & Senen, 2021). Sistem manajemen *reward* mencakup kebijakan, proses, dan praktik organisasi untuk memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan kontribusi, kemampuan, dan keterampilan mereka. Sistem ini dikembangkan dalam kerangka filosofi, strategi, dan kebijakan *reward* organisasi, dan mencakup perjanjian dalam bentuk proses, praktik, struktur, dan prosedur yang akan menyediakan jenis dan tingkat pembayaran, manfaat, serta bentuk *reward* lainnya yang sesuai (Güngör, 2011).

Gaji juga merupakan mekanisme utama bagi organisasi untuk memberikan *reward* kepada karyawan, namun masih sedikit pemahaman mengenai cara kerja gaji dalam sistem penghargaan. Untuk memahami bagaimana gaji dapat mempengaruhi kinerja karyawan, organisasi harus memahami preferensi mereka dalam sistem *reward* (Noorazem et al., 2021). *Reward* memiliki kekuatan dan pengaruh langsung Dengan perilaku serta kinerja individu, tim, dan unit atau departemen. Organisasi menggunakan berbagai jenis *reward* untuk menarik dan mempertahankan karyawan serta memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Manajer harus sering kali memutuskan bagaimana dan kapan mendistribusikan penghargaan, seperti gaji, mutasi, promosi, pujian, dan pengakuan. *Reward* juga dapat membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih menantang dan memuaskan (Ivancevich et al., 2009).

1.1.2 Tujuan *Reward System*

Sistem penghargaan bertujuan agar karyawan memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi Dengan perusahaan (Mellyana et al., 2021). Sistem manajemen penghargaan adalah fungsi inti dalam disiplin sumber daya manusia dan merupakan mitra strategis dengan manajemen perusahaan. Selain itu, sistem ini memainkan peran penting dalam kinerja karyawan (Güngör, 2011).

Menurut (Ivancevich et al., 2009) ,tujuan utama dari program *Reward* adalah:

1. Untuk menarik orang-orang yang berkualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
2. Untuk menjaga agar karyawan tetap datang bekerja
3. Untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Hubungan antara penghargaan dan kepuasan tidak sepenuhnya dipahami, dan hubungan ini tidak bersifat statis. Hal ini berubah karena manusia dan lingkungan juga berubah. Namun, untuk mencapai kepuasan yang optimal, penghargaan harus (1) memberikan manfaat yang memadai, (2) dianggap adil, dan (3) berorientasi pada individu (Ivancevich et al., 2009).

2.1.3 Indikator Reward

Dari pendapat (Ivancevich et al., 2009) Reward yang diklasifikasikan ke dalam dua katagori luas yaitu intrinsic dan extrinsic. intrinsic reward didefinisikan sebagai reward yang diatur sendiri oleh seseorang sedangkan extrinsic reward datang dari orang lain luar tersebut. Dengan demikian intrinsic reward menyediakan perasaan puas atau terima kasih dan sering kali perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Contoh dari intrinsic reward adalah menerima pujian dari supervisor Dengan karyawannya. Baik intrinsic reward maupun extrinsic reward sama-sama memiliki nilai tersendiri.

Berikut perincian dari kedua jenis reward tersebut:

1. *Intrinsic Reward*

Uang mungkin tidak selalu dapat memotivasi seseorang sepanjang waktu. Kadangkala insentif (bukan uang) dapat memotivasi karyawan, untuk memacu semangat mereka untuk berusaha melakukan yang terbaik. *Intrinsic reward* merupakan bentuk reward yang mempunyai kaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Menurut (Ivancevich et al., 2009), yang termasuk dalam *Intrinsic reward* ini antara lain :

a. Penyelesaian tugas (*Task completion*)

Kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan sebuah proyek atau pekerjaan merupakan hal yang penting bagi beberapa orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan bentuk reward pada dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

b. Pencapaian prestasi (*Achievement*)

Merupakan reward yang diarahkan kepada seseorang yang memiliki ketrampilan atau kemampuan dalam hal mengelola tugas dan orang tersebut akan mendapatkan sasaran yang menantang untuk diselesaikan. Menurut McClelland menemukan bahwa terdapat perbedaan-perbedaan individual ketika seseorang berusaha mencapai pencapaian. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang umum atau mudah. Dalam program penetapan tujuan, telah diusulkan bahwa sasaran yang sulit menghasilkan tingkat kinerja individu yang lebih tinggi daripada sasaran yang umum. Akan tetapi, dalam program semacam ini, perbedaan individual harus dipertimbangkan sebelum mencapai kesimpulan mengenai pentingnya reward pencapaian.

c. Otonomi (*autonomy*)

Beberapa orang menginginkan pekerjaan dimana mereka mempunyai hak untuk mengambil keputusan sendiri dan mereka bisa bekerja dengan bebas (dalam arti

mengembangkan ide) tanpa pengawasan yang ketat. Perasaan akan hak otonomi dalam pekerjaan dapat menimbulkan kebebasan untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka pikir atau pertimbangan merupakan hal yang terbaik untuk dilakukan dalam suatu rentang waktu tertentu.

d. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*)

Perkembangan pribadi seseorang merupakan hal yang unik. Pengalaman seseorang yang semakin bertambah dapat mengakibatkan seseorang itu berkembang dalam arti lebih menguasai pekerjaan yang digelutinya dan orang tersebut dapat melihat bagaimana kemampuan mereka menjadi lebih baik. Seiring dengan perkembangan kemampuan yang dimiliki, maka para karyawan akan berusaha untuk memaksimalkan potensi keahlian mereka.

Dengan demikian, kesuksesan daripada penyelesaian tugas ini memiliki efek yang mempengaruhi diri mereka yaitu dapat mempertebal rasa percaya diri. Berbagai kesempatan untuk penyelesaian tugas tertentu yang diberikan pada orang-orang dengan tipe ini menimbulkan dampak yang kuat yang mana membuat mereka lebih termotivasi atau merasa tertantang untuk menyelesaikannya dengan sebaik mungkin sehingga dapat merebut kepercayaan dari para atasan. Untuk meningkatkan *intrinsic reward* manajemen dapat menggunakan berbagai macam teknik seperti pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang menjadi yang terbaik.

2. *Extrinsic Reward*

Menurut (Ivancevich et al., 2009) *Extrinsic Reward* dikelompokkan menjadi 4, yaitu :

- 1) *Reward* finansial: gaji dan upah;
- 2) *Reward* finansial: tunjangan karyawan;
- 3) *Reward interpersonal*
- 4) Promosi

Menurut (Mar et al., 2020) terdapat dua jenis *reward* :

1. *Financial Rewards*

Financial Rewards adalah insentif moneter yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja baik mereka. Struktur hadiah finansial, insentif, dan bonus dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hadiah-hadiah ini selaras dengan tujuan organisasi. Ketika seorang karyawan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, sering kali diikuti dengan pemberian hadiah. *Financial Rewards* terdiri dari semua pembayaran tunai seperti gaji, bonus, dan tunjangan.

Gaji: Ini adalah jumlah pembayaran dasar tetap yang diterima karyawan dari pemberi kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji dasar merujuk pada jumlah yang diperoleh karyawan sebelum tambahan pembayaran atau potongan apapun. Ini mencerminkan tarif untuk pekerjaan tersebut dan dapat bervariasi sesuai dengan tingkat pekerjaan atau tingkat keterampilan yang diperlukan.

Bonus: Bonus adalah sejumlah uang tambahan yang diberikan kepada karyawan di atas gaji atau upah reguler mereka, biasanya sebagai penghargaan atas kinerja yang baik. Bonus dapat digunakan untuk menghargai pencapaian tertentu, mengakui karyawan yang mencapai tonggak masa kerja, atau menarik calon karyawan baru untuk bergabung dengan perusahaan.

Tunjangan: Ini adalah manfaat tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan selain dari gaji dasar. Tunjangan dapat mencakup berbagai fasilitas seperti akomodasi, rencana pensiun, fasilitas medis, asuransi, pembayaran sakit, tunjangan mobil, telepon seluler yang disediakan oleh perusahaan, bantuan pendidikan, dan biaya perjalanan.

Secara keseluruhan, hadiah finansial sangat penting untuk memotivasi karyawan dan mengakui kontribusi mereka kepada organisasi. Mereka membantu dalam mencapai tujuan organisasi dengan memperkuat kinerja dan perilaku yang diinginkan.

2. *Non Financial Rewards*

Non Financial Rewards adalah penghargaan yang berbentuk bukan uang, praktik sosial, atau faktor terkait pekerjaan yang digunakan dalam organisasi untuk mendorong dan memotivasi karyawan tanpa pembayaran tunai langsung. Sistem hadiah non-finansial mendorong karyawan untuk mengeksplorasi dan menerapkan kreativitas serta kemampuan inovasi mereka, mengambil tanggung jawab lebih besar, dan menunjukkan komitmen. Dengan pelaksanaan tugas mereka, yang mengarah pada motivasi yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja kerja.

Insentif non-finansial terkait pekerjaan mencakup desain pekerjaan yang melibatkan pemberian kekayaan tugas, partisipasi karyawan dan pemberdayaan, otonomi peran pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan keamanan kerja. Ini melibatkan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi, variasi konten pekerjaan, lebih banyak otonomi dan tanggung jawab karyawan, pengalaman kerja yang berarti, dan lebih banyak peluang untuk pertumbuhan.

Pengakuan adalah demonstrasi penghargaan atas tingkat kinerja, pencapaian, atau kontribusi Dengan tujuan. Pengakuan ini bisa bersifat rahasia atau publik, santai atau formal. Pengakuan selalu diberikan di samping gaji.

2.1.4 Key Performance Indicator

2.1.4.1 Pengertian

Menurut Bernardin dan Russel (1993), Kinerja adalah rekaman hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas atau kegiatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Kinerja (*performance*) merujuk pada tingkat prestasi atau hasil nyata yang diukur secara berkala, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini merupakan hasil dari kewenangan dan tanggung jawab dalam pekerjaan di sebuah perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) adalah bagian dari siklus sistem manajemen kinerja (*performance management system*). Pengukuran kinerja adalah proses pengukuran (*assessment*) kemajuan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk informasi mengenai efisiensi atas output yang dihasilkan, kualitas output, termasuk kualitas layanan yang diberikan, dan hasil-hasil aktivitas program. *Key*

Performance Indicator adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemicu tercapainya ukuran hasil. Juga proses untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas (Andi Hartati, 2022).

2.1.4.2 Syarat dan Indikator Pengukuran KPI

Menurut (Andi Hartati, 2022) syarat dan indikator pengukuran kinerja antara lain :

- a. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahaninterpretasi.
- b. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- c. Menangani aspek-aspek yang relevan.
- d. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/outcome, manfaat maupun dampak serta proses.
- e. Fleksibel dan sensitif Dengan perubahan pelaksanaan.
- f. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

2.1.4.3 Mekanisme Pengukuran KPI

Dari buku (Andi Hartati, 2022) disebutkan mekanisme pengukuran kinerja:

1. Identifikasi kinerja yang akan diukur. Kinerja mencakup Tujuan/Sasaran yang ingin dicapai serta Program/Kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai Tujuan/Sasaran tersebut.
2. Memilih alat ukur yang akan digunakan. Alat ukur ini dalam bentuk indikator kinerja yang dapat mengukur keberhasilan pencapaian

tujuan/sasaran yang diinginkan serta keberhasilan program/kegiatan sebagai upaya untuk mencapai tujuan/sasaran.

3. Menetapkan target yang hendak dicapai. Target ini sebaiknya merupakan kuantifikasi dari indikator kinerja yang ingin dicapai dalam periode yang terkait.
4. Menetapkan sistem pengumpulan data kinerja. Dalam tahap ini dipersiapkan bagaimana data kinerja diperoleh, termasuk rincian data yang diperlukan untuk dianalisis.
5. Melakukan pengumpulan data kinerja. Tahap ini mencakup semua pengumpulan data mengenai realisasi beserta informasi-informasi lain yang terkait dengan kinerja yang diperoleh.
6. Mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. Melakukan evaluasi dan analisis atas kinerja. Evaluasi dan analisis dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam atas kinerja yang diperoleh.
8. Menyimpulkan mengenai kinerja. Simpulan mencakup penilaian mengenai keberhasilan maupun kegagalan mencapai kinerja yang direncanakan, termasuk langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan maupun untuk memperbaiki/mengeliminir kegagalan.

2.1.4.4 Indikator Penilaian KPI

Berikut adalah penjelasan mengenai indikator kinerja untuk setiap kategori yang Anda sebutkan:

1. *Financial (Keuangan):*

o **Indikator Kinerja Unit:**

- Deskripsi: Indikator ini mengukur kinerja unit atau departemen dari segi keuangan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi sejauh mana unit tersebut mencapai target keuangan dan efisiensi biaya.

Contoh:

- **Pendapatan Bersih:** Total pendapatan dikurangi total biaya.
- **Margin Laba Kotor:** Persentase keuntungan kotor dari total pendapatan.
- **Return on Investment (ROI):** Ukuran keuntungan relatif Dengan investasi yang dilakukan.
- **Biaya Per Unit:** Biaya rata-rata untuk memproduksi satu unit produk.

2. *Customer Focus (Fokus Pelanggan):*

- o Keterlibatan Dengan Program Rumah Sakit (RS) atau Marketing Rumah Sakit:
- Deskripsi: Indikator ini mengevaluasi sejauh mana organisasi, seperti rumah sakit, berhasil dalam menarik dan mempertahankan pelanggan atau pasien melalui program-program dan kegiatan pemasaran.

Contoh:

- Tingkat Kepuasan Pasien: Skor dari survei kepuasan pasien atau pelanggan.
- Jumlah Rujukan Pasien: Jumlah pasien yang dirujuk dari dokter lain atau dari program pemasaran.
- Tingkat Penjagaan Kembali Pasien: Persentase pasien yang kembali untuk perawatan lebih lanjut.

3. *Internal Process (Proses Internal):*

○ **Indikator Kinerja Individu:**

- Deskripsi: Indikator ini mengukur kinerja individu dalam konteks proses internal organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara efektif Dengan proses yang telah ditetapkan.

Contoh:

- Tingkat Penyelesaian Tugas: Persentase tugas yang diselesaikan tepat waktu oleh individu.
- Kualitas Kerja: Penilaian Dengan hasil kerja individu berdasarkan standar yang ditetapkan.
- Efisiensi Proses: Waktu rata-rata yang dibutuhkan individu untuk menyelesaikan suatu proses atau tugas.

4. *Learning and Growth (Pembelajaran dan Pertumbuhan):*

○ **Performance:**

- Deskripsi: Mengukur kemajuan individu atau tim dalam hal pengembangan keterampilan dan pencapaian tujuan profesional.

Contoh:

- Kenaikan Kinerja: Peningkatan hasil kerja atau kontribusi individu dari waktu ke waktu.
- Jumlah Pelatihan yang Diselesaikan: Jumlah kursus atau pelatihan yang diikuti dan diselesaikan oleh karyawan.

○ ***Position Index (Indeks Posisi):***

- Deskripsi: Mengukur sejauh mana individu atau tim mencapai posisi atau level yang diinginkan dalam organisasi atau dalam industri mereka.

Contoh:

- Tingkat Promosi: Jumlah promosi atau kenaikan pangkat yang diterima oleh individu.
- Peringkat Kompetensi: Penilaian kompetensi individu dalam berbagai keterampilan dan kemampuan yang relevan dengan posisi mereka.

2.1.5 Instrumen *Reward System* berbasis KPI

Reward system merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Salah satu sumber referensi utama dalam pengembangan instrumen reward system adalah teori motivasi, seperti *Maslow's Hierarchy of Needs*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, dan *Expectancy Theory* dari Vroom. Teori-teori ini menjelaskan bagaimana insentif dan penghargaan dapat memengaruhi perilaku serta kinerja individu dalam organisasi. Kuesioner reward system yang dipakai pada penelitian

ini adalah kami kembangkan sendiri berdasarkan poin – poin pada *reward* intrinsik yaitu : Penyelesaian tugas (*Task completion*), Pencapaian prestasi (*Achievement*), Otonomi (*autonomy*) dan Pertumbuhan pribadi (*personal growth*), juga *reward* Ekstrinsik yaitu : Gaji , Upah, Tunjangan, Reward interpersonal dan Promosi Jabatan. Kuesioner reward system berbasis KPI berisi 20 pertanyaan dengan rincian sebagai berikut :

Pertanyaan no 1 sampai dengan 10 : terkait reward intrinsik

Pertanyaan no 10 sampai dengan 20 : terkait reward ekstrinsik

Kuesioner telah kami lakukan uji validitas dan reabilitas pada sampel 15 orang dengan hasil semua 20 item pernyataan lebih kecil dari nilai r tabel sebesar 0,541 (taraf signifikan 5% dengan $n = 15$), sehingga dapat disimpulkan bahwa 20 item pernyataan tersebut dinyatakan valid dapat digunakan sebagai data penelitian (Data SPSS Primer 2025).

Uji reliabilitas untuk kuesioner Reward System berbasis KPI menggunakan *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas digunakan dengan membandingkan r *alpha* dengan nilai konstanta (0,8). Jika r *Alpha Cronbach* \geq nilai konstanta (0,8) maka dapat dikatakan bahwa pernyataan tersebut reliabel (Dharma 2011). Instrumen kuesioner Reward System berbasis KPI hasilnya r *Alpha Cronbach* adalah 0,969 artinya \geq nilai konstanta (0,8) maka dapat dikatakan bahwa pertanyaan tersebut reliabel.

Bentuk kuesioner ini menggunakan skala likert 1-4 , dengan kriteria penilaian setiap pertanyaan dijawab dengan skor 1 : Sangat Tidak Setuju, Skor 2 : Tidak Setuju, Skor 3 : Setuju, dan Skor 4 : Sangat Setuju .

Hasil perhitungan kuesioner menentukan bahwa persepsi responden Dengan sistem reward berbasis KPI dengan kriteria :

65 – 80 : Sangat Baik (Persepsi sangat positif, sistem reward sudah sangat efektif)

51 – 64 : Baik (Persepsi positif, sistem reward berjalan cukup efektif)

36 – 50 : Cukup (Persepsi cukup baik, tetapi masih perlu peningkatan)

20 – 35 : Kurang (Persepsi Dengan sistem reward sangat rendah, perlu perbaikan besar)

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan Dengan pekerjaan mereka (Rostandi & Senen, 2021). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang merasakan afek positif Dengan pekerjaan atau bagiannya, yang dipengaruhi oleh sifat-sifat baik dari individu serta karakteristik pekerjaan itu sendiri (Prosen & Piskar, 2015). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "sikap yang dimiliki individu Dengan pekerjaan mereka". Ini merupakan hasil dari persepsi mereka Dengan pekerjaan dan sejauh mana terdapat kesesuaian antara individu dan organisasi. Kepuasan kerja merupakan sikap pribadi Dengan pekerjaan dan situasi emosional positif yang terjadi ketika karyawan memenuhi harapan mereka dalam pekerjaan dan karier mereka. Sifat sikap dari kepuasan kerja menunjukkan bahwa individu cenderung bertahan pada pekerjaan yang memuaskan dan meninggalkan pekerjaan yang tidak memuaskan (Arokiasamy et al., 2013). Faktor-faktor tambahan yang perlu dipertimbangkan untuk memahami kepuasan kerja secara mendalam meliputi usia karyawan, kesehatan, sifat pribadi,

keinginan, dan tingkat aspirasi. Selain itu, hubungan keluarga, status sosial, saluran rekreasi, serta keterlibatan dalam aktivitas organisasi baik yang berkaitan dengan politik tenaga kerja maupun aspek sosial juga memainkan peran dalam mempengaruhi kepuasan kerja (Dr. P. K. Mishra, 2013).

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut (Ivancevich et al., 2009) teori kepuasan kerja sebagai berikut :

Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) - Frederick Herzberg

1. Herzberg membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi faktor motivator (misalnya pencapaian, pengakuan) dan faktor hygiene (misalnya kondisi kerja, gaji). Implementasi sistem reward berbasis KPI dapat dikaitkan dengan faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja.
2. Herzberg mengembangkan sebuah teori konten yang dikenal sebagai teori dua faktor motivasi. Dua faktor tersebut disebut sebagai faktor kebersihan (ketidakpuasan) dan faktor motivasi (kepuasan). Herzberg mengusulkan bahwa baik faktor kebersihan maupun faktor motivasi harus ada agar karyawan merasa termotivasi. Faktor kebersihan adalah kondisi ekstrinsik dari konteks pekerjaan dan mencakup gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengawasan teknis, serta kualitas hubungan interpersonal antara rekan kerja, atasan, dan bawahan. Ketika faktor-faktor ini ada, karyawan mencapai titik di mana mereka “tidak merasa tidak puas” dengan pekerjaan mereka; namun, kondisi ini

tidak cukup untuk memotivasi tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, faktor motivasi adalah kondisi intrinsik dari konten pekerjaan yang membuat pekerjaan tersebut berarti dan memuaskan. Faktor motivasi meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. Faktor-faktor motivasi ini langsung terkait dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Ketika faktor-faktor ini ada, mereka berkontribusi pada kepuasan.

Mengacu pada implikasi manajerial dari teori dua faktor Herzberg, beberapa poin penting meliputi:

1. Tidak ada ketidakpuasan kerja, kepuasan kerja tinggi:

Seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki keamanan kerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan (faktor higiene ada sehingga tidak ada ketidakpuasan kerja), serta diberikan tugas yang menantang dan bertanggung jawab akan merasa termotivasi. Manajer harus terus memberikan tugas yang menantang dan mengalihkan tanggung jawab kepada bawahan yang berkinerja tinggi. Kenaikan gaji, keamanan kerja, dan supervisi yang baik perlu terus dipertahankan.

2. Tidak ada ketidakpuasan kerja, tidak ada kepuasan kerja:

Seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki keamanan kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja serta

atasan (faktor higiene ada) tetapi tidak diberikan tugas yang menantang atau peluang untuk berkembang, mungkin tidak mengalami kepuasan kerja.

2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Rostandi & Senen, 2021), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang mencakup seberapa menarik tugas-tugas yang diberikan, kesempatan untuk belajar, dan tanggung jawab yang dapat diambil
2. Gaji, di mana karyawan menilai pembayaran sebagai cerminan dari bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka
3. Promosi, yaitu adanya kesempatan untuk kemajuan dalam organisasi
4. Pengawasan, yang mencakup kemampuan pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan kepada karyawan
5. Rekan kerja, yang berkaitan dengan hubungan dan interaksi dengan kolega.

2.2.4 Instrumen Kepuasan Kerja

Instrumen kepuasan kerja menggunakan instrumen *Index of Work Satisfaction* (IWK) dari stamps (1997) (Taunton et al., 2004). Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan skala *likert* 1-4 yang meliputi : Skor 4 = sangat puas, Skor 3 = puas, Skor 2 = tidak puas, Skor 1 = sangat tidak puas. Dalam instrument ini Stamps telah mengidentifikasi enam komponen penting dari pekerjaan perawat yaitu gaji, otonomi, tuntutan tugas, kebijakan organisasi, interaksi, status

professional. *Coefficient alpha* berkisar antara 0,69 sampai 0,90. Namun ada kekurangan dari identifikasi yang dilakukan Stamps yaitu kurang spesifik tentang pekerjaan perawat itu sendiri (Taunton, et al. 2004). Uji reliabilitas untuk kuesioner kepuasan kerja perawat menggunakan *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas digunakan dengan membandingkan *alpha* dengan nilai konstanta (0,8). Jika r *Alpha Cronbach* \geq nilai konstanta (0,8) maka dapat dikatakan bahwa pernyataan tersebut reliabel (Dharma 2011). Instrumen kepuasan kerja tidak dilakukan uji reliabilitas. Karena menggunakan instrumen *Index of Work Satisfaction (IWK)* dari stamps(1997) (Taunton et al., 2004). Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner peneliti menggunakan kuesioner yang sudah diterapkan di salah satu organisasi yang di susun oleh Eko Hartanto berdasarkan teori Motivasi Model *Frederick Herzberg's Two Factors Motivation Theory*, yang sudah dilakukan uji reliabilitas dengan nilai reliabilitas $\text{Alpha} = 0,865$. Adapun reliabilitas kuesioner menggunakan rumus reliabilitas *Alpha Cronbach*, dikatakan reliabel apabila $\alpha > 0,60$ (Arikunto, 2011) Instrumen menggunakan kuesioner terdiri dari 43 pertanyaan

a. Item Soal positif

1. Skor 1, diberikan bila responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP)
2. Skor 2, diberikan bila responden menjawab Tidak Puas (TP)
3. Skor 3, diberikan bila responden menjawab Puas (P)
4. Skor 4, diberikan bila responden menjawab Sangat Puas (SP)

b. Item Soal Negatif

1. Skor 4, diberikan bila responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP)
2. Skor 3, diberikan bila responden menjawab Tidak Puas (TP)

3. Skor 2, diberikan bila responden menjawab Puas (P)
4. Skor 1, diberikan bila responden menjawab Sangat Puas (SP)

Hasil penilaian dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = f n \times 100\%$$

Keterangan :

P : Nilai kepuasan

f : Skor yang didapat

n : Skor tertinggi maksimum

Selanjutnya presentase jawaban yang diinterpretasikan dalam kalimat kualitatif menurut Arini (2018) dengan kategori sebagai berikut :

Puas : 110 – 140

Cukup Puas : 81 – 110

Kurang Puas : 30 – 80

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi secara inheren dinamis, artinya, mereka berkaitan dengan usaha untuk berubah dari kondisi saat ini menuju keadaan masa depan yang lebih baik (Pincus, 2023). Menurut Locke (1997), motivasi ditentukan oleh arah tujuan, kemauan manusia atau kehendak bebas, serta kebutuhan dan keinginan yang dirasakan, yang menjaga tindakan individu dalam hubungannya dengan diri mereka sendiri dan lingkungannya. Meskipun definisi ini tampak komprehensif, di sini diajukan untuk dikritik di tengah-tengah definisi lain yang bersaing yang ditemukan dalam literatur (Moody & Pesut, 2006). Menurut Hamzah B. Uno (2017) motivasi

merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam diri maupun dari luar untuk mengadakan perubahan dari suatu keadaan pada keadaan yang diharapkan dan usaha untuk mencapai tujuan (Riau, 2023).

Bangun (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur. Sedangkan Manullang (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu. Sutrisno (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut (Harahap & Khair, 2019).

2.3.2 Indikator Motivasi

Dalam penelitian (Harahap & Khair, 2019), disebutkan Newstrom dalam Wibowo (2015) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Engagement
2. Commitmen
3. Satisfaction
4. Turnover

Adapun indikator mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

1. Kerja keras
2. Orientasi masa depan

3. Tingkat cita-cita yang tinggi
4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas
5. Usaha untuk maju
6. Ketekunan bekerja
7. Hubungan dengan rekan kerja
8. Pemanfaatan waktu.

Sedangkan indikator-indikator yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menurut Veithzal Rifai (2004) antara lain, rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan Dengan prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen (Harits Syah, 2013).

2.3.3 Teori Motivasi

Adapun menurut (Ivancevich et al., 2009) teori motivasi yang dikemukakan yakni sebagai berikut :

1. Model Teori Hirarki dari Abraham H. Maslow.

Seseorang mau bekerja karena adanya dorongan bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan ini berjenjang atau bertingkat-tingkat apabila satu kebutuhan yang mendasar telah terpenuhi maka akan meningkat pada kebutuhan yang lebih tinggi dan seterusnya. Kebutuhan ini bagi setiap orang tidak sama dan perbedaannya sangat jauh, dengan keadaan tersebut maka akan menimbulkan persepsi Dengan suatu kebutuhan dan akan mempengaruhi perubahan perilaku kerja dalam bekerja. Maslow dalam teori kebutuhan dasar manusia dibagi menjadi lima

jenjang, adapun kelima jenjang tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Kebutuhan Dasar (Physiological Needs)*

Kebutuhan seseorang pekerja akan hal-hal yang bersifat primer.

b. *Kebutuhan rasa aman dalam bekerja (Security Needs)*

Pegawai akan lebih berbahagia apabila menjadi bagian dari kelompoknya dan diakui keberadaannya serta status sosialnya

c. *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Pegawai akan lebih berbahagia apabila menjadi bagian dari kelompoknya dan diakui keberadaannya serta status sosialnya.

d. *Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)/ Harga Diri*

Kebutuhan akan melakukan pekerjaan dengan baik status dan pengakuan kebutuhan juga disebut sebagai kebutuhan harga diri.

e. *Kebutuhan Aktualisasi (Actualisation Needs)*

Kebutuhan untuk bekerja dan memproduksi dengan mengembangkan potensi pribadi untuk lebih berhasil.

2. Model Teori Motivasi Dua Faktor (*Two Factor Motivation Theory*)

Teori Dua Faktor *Herzberg* atau sering disebut juga dengan Teori *Motivator-Hygiene* adalah Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Psikolog Amerika Serikat yang bernama Frederick Herzberg pada tahun 1959 mengenai variabel-variabel yang dianggap diinginkan untuk mencapai tujuan dan kondisi buruk yang harus dihindari. Dikatakan sebagai Teori Dua Faktor karena pada teori ini pada dasarnya terdiri atas dua faktor yang mempengaruhi Motivasi seseorang dalam bekerja,

kedua faktor tersebut adalah faktor Motivator dan faktor Hygiene. Freerich Herzberg mengemukakan suatu rangkaian kondisi yang pertama yaitu faktor motivator dan rangkaian kondisi yang kedua yaitu faktor hygiene dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dalam pekerjaannya. Faktor- faktor yang berperan sebagai motivator Dengan pegawai yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik, terdiri dari :

- a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan kinerja)
- b. *Recognition* (pengakuan atau penghargaan)
- c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab)
- e. *Advancement* (pengembangan)

Faktor hygiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai menurut Herzeberg antara lain :

- a. *Company policy and administrasion* (kebijaksanaan dan administrasi)
- b. *Techincal supervisor* (supervise)
- c. *Interpersonal Supervision* (hubungan antar pribadi)
- d. *Working condition* (kondisi kerja)
- e. *Wages* (gaji atau upah)

Teori Dua Faktor atau Teori Motivasi-Higiene, dari Frederick Herzberg (1966) mempertimbangkan kebutuhan individu karyawan, karya Herzberg telah mendorong banyak penelitian tentang motivasi kerja dan

digunakan secara luas oleh para manajer untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang memotivasi (Porter et al., 2003). Teori Herzberg dibangun di atas proposisi-proposisi kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik. Kebutuhan intrinsik (atau motivator) adalah pertumbuhan, kemajuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, dan prestasi. Kebutuhan ekstrinsik (atau faktor higiene) adalah keamanan, status, hubungan dengan bawahan, kehidupan pribadi, hubungan dengan rekan kerja, gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan, pengawasan, kebijakan perusahaan, dan administrasi. Mungkin saja seorang karyawan merasa puas secara intrinsik tetapi tidak puas secara ekstrinsik. Sebagai contoh, seorang perawat mungkin merasa puas dengan tanggung jawabnya dan promosi jabatan yang baru saja ia terima, namun di saat yang sama ia juga menyesalkan keengganan rekan kerjanya untuk menjadi bagian dari sebuah tim. Artinya, perawat merasa puas dengan pekerjaannya tetapi tidak puas dengan hubungan interpersonalnya di lingkungan tempat kerja. Agar dapat termotivasi, karyawan harus merasa puas baik secara ekstrinsik maupun intrinsik. Herzberg (2003) menunjukkan bahwa banyak konsultan sumber daya manusia yang berfokus pada fakta-fakta yang memenuhi kebutuhan ekstrinsik, seperti kompensasi dan hubungan antar manusia. Di sisi lain, pengayaan pekerjaan tidak boleh diabaikan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan dengan demikian kepuasan kerja. Sebagai contoh, seorang manajer perawat dapat mengirim seorang staf perawat untuk mengikuti

pelatihan dalam prosedur baru, sehingga meningkatkan pengetahuan staf perawat dan memungkinkannya untuk berkembang dalam posisinya.

3. Model Teori Motivasi dari Mc Cellemd dari Universitas Harvand

mengidentifikasi tiga jenis kebutuhan dasar yaitu kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan Akan Berkuasa

Motif yang dapat mendorong seseorang untuk menguasai dan mengendalikan serta mendominasi orang lain. Orang ini mempunyai ciri- ciri : senang mempengaruhi dengan mengendalikan orang lain, berusaha mencapai kedudukan puncak dan kepemimpinan, senang kegiatan yang keras dan dinamis yang memerlukan banyak tenaga dan pikiran, penuh gaya dan semangat, senang, membantu orang, suka bicara dan mengajar.

b. Kebutuhan Untuk Berprestasi

Motif berprestasi adalah motif yang mendorong seseorang untuk mengejar dan mencapai tujuan atau hasil yang lebih baik. Orang ini mempunyai ciri-ciri : suka berprestasi dan keberhasilan, senang tantangan dan berkoperasi dengan orang lain dan dirinya sendiri, inovatif dan kreatif, senang meningkatkan karir yang lebih baik untuk yang akan datang realitas Dengan resiko keberhasilan dan kegagalan, senang tanggung jawab.

c. **Kebutuhan Berafiliasi**

Motif berafiliasi adalah motif yang mendorong seseorang untuk mengadakan hubungan manusiawi yang erat dengan orang lain saling menyenangkan. Orang ini mempunyai ciri-ciri : senang memelihara hubungan yang erat dan akrab serta kasih sayang, emosional, mudah sedih dan gembira, senang kegiatan yang bersifat bersama, senang kebersamaan dan persahabatan.

2.3.4 Teori Motivasi Kerja

Menurut (Ivancevich et al., 2009) ada 2 teori motivasi kerja :

1. **Teori Harapan (Expectancy Theory) - Victor Vroom**

Menyatakan bahwa individu termotivasi untuk bekerja keras jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan diikuti dengan hasil yang diinginkan.

2. **Teori Tujuan (Goal Setting Theory) - Edwin Locke**

Menekankan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan spesifik dapat meningkatkan kinerja dan motivasi.

2.3.5 Faktor Motivasi Kerja

Dalam artikel (Rubiano-Moreno et al., 2023) disebutkan bahwasanya aspek motivasi adalah intrinsik dan ekstrinsik. Yang termasuk dalam motivasi intrinsik mencakup pencapaian, kekuasaan, afiliasi, aktualisasi diri, dan pengakuan sedangkan motivasi ekstrinsik mencakup pengawasan, kelompok kerja, konten pekerjaan, gaji, dan peluang untuk kemajuan.

Berikut adalah rincian kategori konseptual yang diukur oleh Kuesioner Motivasi Kerja Toro (WMQ) (Rubiano-Moreno et al., 2023) :

1. Motivasi Intrinsik:

- **Pencapaian (Achievement):** Dorongan untuk mencapai keberhasilan dan menetapkan serta mencapai tujuan pribadi yang menantang.
- **Kekuasaan (Power):** Keinginan untuk mempengaruhi orang lain, memiliki kontrol, dan menjadi pemimpin dalam lingkungan kerja.
- **Afiliasi (Affiliation):** Kebutuhan untuk berhubungan dan berinteraksi secara positif dengan orang lain di tempat kerja.
- **Aktualisasi Diri (Self-Actualization):** Dorongan untuk mengembangkan potensi diri dan mencapai pemenuhan diri melalui pekerjaan.
- **Pengakuan (Recognition):** Keinginan untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi dalam pekerjaan.

2. Motivasi Ekstrinsik:

- **Pengawasan (Supervision):** Pengaruh dan gaya pengawasan yang diterima dari atasan dan dampaknya Dengan motivasi kerja.
- **Kelompok Kerja (Work Group):** Interaksi dan dinamika dalam kelompok kerja, serta bagaimana hal ini mempengaruhi motivasi.

- **Konten Pekerjaan (Job Content):** Kualitas dan sifat pekerjaan itu sendiri, termasuk tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang digunakan.
- **Gaji (Salary):** Imbalan finansial yang diterima dari pekerjaan dan bagaimana hal ini mempengaruhi motivasi.
- **Peluang untuk Kemajuan (Advancement Opportunities):** Kemungkinan untuk berkembang dalam karier dan mendapatkan promosi di masa depan.



Gambar 2. 1 Konseptual yang diukur oleh Kuesioner Motivasi Kerja Toro (WMQ)

(Rubiano-Moreno et al., 2023)

2.3.6 Instrumen Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, untuk mengukur motivasi kerja perawat peneliti menggunakan kuesioner yang sudah diterapkan di salah satu organisasi yang disusun oleh Eko Hartanto. Kuesioner ini diambil peneliti berdasarkan Teori Motivasi Model *Frederick Hezberg's Two Factors Motivation* memiliki 6 katagori indikator motivator dari Federick Herzberg yaitu prestasi (*Achivment*),

Pengakuan (*Recognitif*), pekerjaan itu sendiri (*The work it self*), tanggungjawab (*Responsibility*), kemajuan (*Advancement*), pengembangan potensi individu (*Thepossibility of growt*) Dimana kuesioner sering digunakan dalam penelitian sebelumnya dan sudah tervaliditas. Hasil uji validitas kuesioner motivasi kerja didapatkan semua valid, lebih tinggi dari r tabel. Adapun nilai $r < 0,05$ maka pertanyaan dinyatakan tidak valid atau didasarkan pada nilai r dimana pertanyaan dinyatakan valid apabila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ pada taraf signifikansi 5% sehingga pertanyaan dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Penilaian motivasi kerja perawat menggunakan kuesioner dengan 68 item pertanyaan. Untuk penilaian setiap item pertanyaan dapat dinilai dengan 5 = SS = Sangat Setuju, 4 = S = Setuju, 3 = KS = Kurang Setuju, 2 = TS = Tidak Setuju, 1 = STS = Sangat Tidak Setuju.

Kriteria Penilaian Interpretasi Motivasi Kerja :

1. ≤ 68 : Sangat Rendah (Motivasi kerja sangat rendah, perlu intervensi besar)
2. 69 - 135 : Rendah (Motivasi kerja kurang baik, perlu peningkatan)
3. 136 - 203 : Cukup (Motivasi kerja cukup, tetapi masih bisa ditingkatkan)
4. 204 – 271 : Tinggi (Motivasi kerja baik, menunjukkan kepuasan dan keterlibatan cukup tinggi)
5. 272 – 340 : Sangat Tinggi Motivasi kerja sangat baik, menunjukkan kepuasan dan keterlibatan maksimal.

Theoretical Mapping

Tabel 2. 1 *Theoretical mapping*/riset pendukung

No	Penulis (Tahun)	Judul Penulisan	Metode Penulisan	Variabel X Dan Variabel Y	Jumlah & Kriteria Sampel	Intervensi	Hasil
1.	(Yew Qing & Teo, 2024)	An Implementation of Reward System to Improve Employee's Motivation	Desain penelitian menggunakan kombinasi metode pengumpulan data kualitatif dan semi-kuantitatif.	Variabel X : Impelementati on of Reward System Variabel Y : Employee's Motivation	Sampel sebesar 55 responden	Dengan menggunakan wawancara dan survei, pendekatan metode campuran diterapkan.	Berdasarkan hasil analisis, hasil penelitian signifikan dimana persepsi ($t = -6,373$, $df = 54$, $p < 0,05$), efektivitas ($t = -7,240$, $df = 54$, $p < 0,05$) dan motivasi ($t = -7,022$, $df = 54$, $p < 0,05$). Nilai skor rata-rata yang lebih tinggi untuk persepsi, efektivitas dan motivasi ditingkatkan yang ditunjukkan pada tabel Statistik Sampel Berpasangan di atas. Ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan dapat ditingkatkan. Manfaat finansial seperti gaji, bonus, dan kemajuan karier secara tradisional telah menjadi insentif utama untuk mendorong kinerja karyawan di tempat kerja.

2.	(Pakkanna, 2023)	Key Performance Indicator Analysis and Sharia Product Knowledge on Sales Force Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at Bank Muamalat Indonesia	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, dan metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif karena objek yang diteliti bersifat umum dan cakupannya luas serta tingkat perbedaannya juga kompleks.	Variabel X : Key Performance Indicator Analysis and Sharia Product Knowledge Variabel Y : Work Motivation	Simple random sampling merupakan metode atau teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Solvin terdapat 108 responden yang bersedia mengisi kuesioner.	Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui media online kepada tenaga penjual.	Analisis hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan negatif antara Indikator Kinerja Utama dengan Motivasi Kerja. Hubungan positif Indikator Kinerja Utama Dengan Motivasi Kerja adalah sebagai berikut: 1. Motivasi untuk mendapatkan insentif dan “Karyawan Terbaik” mendorong kekuatan sales untuk berprestasi mendapat KPI terbaik 2. Motivasi untuk menghindari sanksi atau hukuman sehingga mendorong tenaga penjualan untuk mencapai KPI terbaik
3.	(Ngwa & Agbaeze, 2019)	DAMPAK SISTEM PENGHARGAAN DENGAN KINERJA KARYAWAN DI ANTARA PERUSAHAAN MANUFAKTUR TERPILIH DI WILAYAH	Penelitian ini menggunakan desain survei.	Variabel X : SISTEM PENGHARGAAN Variabel Y : KINERJA KARYAWAN	Karya penelitian ini merupakan survei yang menggunakan sampel 538 karyawan yang diambil dari populasi 5146 karyawan dari sepuluh perusahaan manufaktur terpilih di Kamerun.	Sumber data utama yang digunakan untuk penelitian ini adalah data primer dan instrumen yang digunakan untuk pengumpulan	Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara sistem penghargaan dan kinerja karyawan. Hubungan ini menciptakan peluang bagi pemberi kerja untuk menggunakan sistem penghargaan sebagai faktor motivasi untuk menyempurnakan perilaku

		LITORAL KAMERUN				data adalah kuesioner.	karyawan menuju efisiensi dan efektivitas.
4.	Berlian Yuli Saputri, 2018 http://lib.unair.ac.id <u>PENGEMBA NGAN MODEL REWARD SYSTEM BERBASIS KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA PERAWAT RSUD dr. ISKAK TULUNGAG UNG</u> Repository - UNAIR REPOSITOR Y	Pengembangan Model Reward System Berbasis Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Perawat RSUD Dr. Iskak Tulungagung	Desain Penelitian Ini Menggunakan Analitik Observasional	Variabel X : Model Reward System, Kinerja Variabel Y : Kepuasan Kerja Perawat	Sampel Sebesar 237 Perawat Dari Semua Unit Pelayanan Keperawatan Kriteria : Perawat Seluruh Di RS Iskak Tulungagung Minimal D3 Keperawatan Dan Bekerja Minimal 1 Tahun, Kriteria Perawat : Kepala Ruangan, Katim, PJ Sift Dan Perawat Pelaksana	Instrumen penelitian menggunakan kuesioner berskala likert	Ada Pengaruh Indikator <i>Intrinsic Reward</i> Dengan <i>Intrinsic Reward</i> ($T = 3,940368 > 1,96$). Ada Pengaruh Indikator <i>reward</i> Dengan <i>extrinsic Reward</i> ($T = 6,052527 > 1,96$). Ada Pengaruh Kinerja Dengan <i>intrinsic Reward</i> ($T = 8,504740 > 1,96$). Ada Pengaruh Kinerja Dengan <i>extrinsic Reward</i> ($T = 7,936353 > 1,96$). Ada Pengaruh <i>Intrinsic Reward</i> Dengan Kepuasan Kerja Perawat ($T = 6,257129 > 1,96$). Ada Pengaruh <i>Extrinsic Reward</i> Dengan Kepuasan Kerja Perawat ($T = 9,709050 > 1,96$).

5.	<p>Jimmy Fitria.1 Hunik Sri Runing Sawitri, 2017</p> <p><u>PENGARUH REWARD, INSENTIF, PEMBAGIAN TUGAS DAN PENGEMBANGAN KEPUASAN KERJA PERAWAT DI RUMAH SAKIT ORTOPEDI Prof. Dr. R. SOEHARSO SURAKARTA</u></p> <p>... - Google Scholar</p>	<p>Pengaruh Reward, Insentif, Pembagian Tugas Dan Pengembangan Karier Pada Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. SOEHARSO SURAKARTA</p>	<p>Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian ex-post facto yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kejadian tersebut Sugiyono (2009). Penelitian ini juga bersifat asosiatif kausal yaitu penelitian yang mencari pengaruh sebab akibat dari variabel yang akan diteliti</p>	<p>Variabel X :</p> <p>Reward, Insentif, Pembagian Tugas Dan Pengembangan Karier Karir</p> <p>Variabel Y :</p> <p>Kepuasan Kerja Perawat</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di Bidang Keperawatan yang berjumlah 187 orang dan diambil sampel sejumlah 65 orang dengan teknik accidental sampling</p>	<p>Penelitian ini menggunakan instrument kuesioner berskala likert</p>	<p>Berdasarkan pada penyajian hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reward berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat di RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. 2. Insentif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat di RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. 3. Pembagian tugas berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat di RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. 4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat di RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. 5. Reward, insentif, pembagian tugas dan pengembangan karir
----	---	---	--	--	--	--	--

							berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja perawat di RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta
6.	<p>lfiah Azizah, Hamid Halin, Shafiera, Lazuardi,2023</p> <p><u>pengaruh reward, punishment dan disiplin kerja Dengan job satisfaction pada perawat instalasi rawat inap rumah sakit myria Palembang</u> <u>Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi (jis-institute.org)</u></p>	<p>Pengaruh Reward, Punishment, Dan Disiplin Kerja Dengan JobSatisfaction Pada Perawat Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Myria Palembang</p>	<p>Objek Penelitian Yaitu Perawat Pada Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Myria Palembang</p> <p>Dengan Mengamati Variabel Reward, Punishment Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Independent Dan Job Satisfaction Sebagai Variabel Dependen.</p>	<p>Variabel X : Reward, Punishment, Dan Disiplin Kerja</p> <p>Variabel Y : Job Satisfaction Pada Perawat</p>	<p>Populasi yang digunakan pada penelitian ini yakni sebanyak 40 orang, dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 orang maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel.</p>	<p>Data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif yang diperoleh melalui penggunaan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data, serta melalui sumber lain seperti studi pustaka dan dokumen yang terkait</p>	<p>Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:</p> <p>1.Variabel reward secara parsial berpengaruh signifikan Dengan job satisfaction, hal ini dibuktikan pada hasil uji parsial dengan nilai signifikansi sebesar $0,022 < 0,05$ dan nilai thitung sebesar $2,388 > t_{tabel} 2,028$. Dengan demikian H_0 diterima.</p> <p>2.Variabel punishment secara parsial berpengaruh signifikan Dengan</p>

						<p>job satisfaction, hal ini dibuktikan pada hasil uji parsial dengan nilai signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$</p> <p>dan nilai thitung sebesar $2,278 > t_{tabel} 2,028$. Dengan demikian H_0 diterima.</p> <p>3. Variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan Dengan job satisfaction, hal ini dibuktikan pada hasil uji parsial dengan nilai signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$ dan nilai thitung sebesar $2,529 > t_{tabel} 2,028$.</p> <p>4. Variabel reward, punishment dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan Dengan job satisfaction. Hal ini dibuktikan pada hasil uji simultan dengan nilai thitung sebesar $18,531 > f_{tabel} 2,86$ dan nilai</p>
--	--	--	--	--	--	--



							<p>signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian Ha4 diterima.</p> <p>5. Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R²) pada tabel 4.13 menunjukkan nilai R Square sebesar 0,607 atau sebesar 60,7% maka dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel independen Dengan variabel dependen sebesar 0,607 (60,7%)</p>
7.	<p>Ferawaty R, Hasmin Tamsah, 2016</p> <p><u>PENGARUH IMBALAN DAN MOTIVASI DENGAN KEPUASAN KERJA PERAWAT BADAN LAYANAN UMUM (BLU) PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA MAKASSAR</u></p>	<p>Pengaruh Imbalan Dan Motivasi Dengan Kepuasan Kerja Perawat Badan Layanan Umum (Blu) Pada Rumah Sakit Bhayangkara Makassar</p>	<p>Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang mengacu pada teori yang ada mengenai motivasi, reward dan kepuasan kerja</p>	<p>Variabel X : Imbalan Dan Motivasi Variabel Y : Kepuasan Kerja Perawat</p>	<p>Populasi pada penelitian ini adalah perawat BLU RS Bhayangkara di Kota Makassar</p> <p>Adapun jumlah perawat badan layanan umum pada RS Bhayangkara di Kota Jurnal Mirai Management, Volume 1 Nomor 2, Oktober 2016 19 Makassar adalah</p>	<p>Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan studi dokumentasi, dengan menggunakan alat analisis regresi berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bagian terdahulu, maka dapat dikemukakan simpulan</p> <p>(1) Terdapat pengaruh imbalan yang positif dan signifikan Dengan kepuasan kerja. Ini berarti pengaruh imbalan Dengan kepuasan kerja perawat adalah pengaruh yang bernilai positif signifikan yaitu semakin tinggi</p>

	<p><u>LAYANAN UMUM (BLU) PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA MAKASSAR</u> <u>R Jurnal Mirai Management (stieamkop.ac.id)</u></p> <p>DOI: https://doi.org/10.37531/mirai.v2i1.34</p>				<p>143 orang. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et. al., 2007). Berdasarkan pedoman tersebut maka jumlah sampel yang didapat sebesar 59 responden.</p>		<p>imbangan maka semakin tinggi pula kerja perawat Rumah Sakit Bhayangkara Makassar</p> <p>(2) Terdapat pengaruh motivasi yang positif dan signifikan Dengan kepuasan kerja Ini berarti pengaruh motivasi Dengan kepuasan kerja perawat adalah pengaruh yang bernilai positif signifikan yaitu semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kerja perawat badan layanan umum Rumah Sakit Bhayangkara Makassar</p> <p>(3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan imbalan dan motivasi secara simultan Dengan kepuasan kerja. Ini berarti pengaruh imbalan dan motivasi Dengan kepuasan kerja perawat adalah pengaruh yang bernilai simultan positif signifikan yaitu semakin tinggi imbalan dan motivasi secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kerja</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

							perawat badan layanan umum Rumah Sakit Bhayangkara Makassar
8.	Frankly Oktavian Palendeng, Innocentius, (Innocentius Bernarto, 2021) <u>Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Dan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon</u> <u>Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Dan... - Google Scholar</u>	Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Dan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon	Tipe penelitian yang dilakukan adalah analisis kuantitatif, dengan pendekatan potong lintang. Unit analisis yang diteliti adalah individual	Variabel X : Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Dan Motivasi Kerja Variabel Y : Kepuasan Kerja Perawat	Target populasi yaitu semua perawat yang bekerja di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon selama periode Mei 2021. Metode penarikan sampel memakai teknik pengambilan sampel jenuh atau teknik sensus. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk formulir elektronik. Kuesioner yang dikumpulkan dari 141 responden yang merupakan perawat RS Gunung Maria Tomohon	Teknik penarikan sampel jenuh/sensus, dengan menggunakan kuesioner.	Penelitian ini dibuat untuk menjawab latar belakang dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil yang didapatkan, maka disimpulkan: 1. Insentif finansial berpengaruh positif Dengan kepuasan kerja perawat RS Gunung Maria Tomohon 2. Insentif non finansial berpengaruh positif Dengan kepuasan kerja perawat RS Gunung Maria Tomohon 3. Motivasi kerja berpengaruh positif Dengan kepuasan kerja perawat RS Gunung Maria Tomohon 4. Insentif finansial berpengaruh positif Dengan motivasi kerja perawat RS Gunung Maria Tomohon 5. Insentif non finansial berpengaruh positif Dengan motivasi kerja

							perawat RS Gunung Maria Tomohon
9.	<p>Gerald M.Hampton, Dorothee L Hampton , 2004</p> <p>Relationship Of Professionalism, Rewards, Market Orientation And Job Satisfaction Among Medical Professionals</p> <p>Relationship Of Professionalism, Rewards, Market... - Google Scholar</p> <p>Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of Certified Nurse-Midwives - ScienceDirect</p>	Relationship Of Professionalism, Rewards, Market Orientation And Job Satisfaction Among Medical Professionals	This section develops the constructs in the conceptual model and the hypothesized relationships examined among a sample of CNMs	<p>Variabel X :</p> <p>Professionalism, Rewards, Market Orientation</p> <p>Variabel Y :</p> <p>Job Satisfaction Among Medical Professionals</p>	The service professionals selected for the survey are CNMs who are members of the American College of Nurse-Midwives. There are over 8000 members of this professional association. After instrument development, a random sample of 2000 acquired from the American College of Nurse-Midwives was mailed the questionnaire. The survey, eight pages in length, contained five sections assessing professionalism, rewards, market orientation, job satisfaction and demographics. A	Setelah pengembangan instrumen, sampel acak sebanyak 2000 yang diperoleh dari American College of Nurse-Midwives dikirimkan kuesioner melalui pos.	Hubungan antara kepuasan kerja dan distribusi hadiah kepada karyawan (Hipotesis 2) serta tingkat profesionalisme (Hipotesis 1) adalah positif seperti yang dihipotesiskan. Hadiah bersifat positif, tetapi tidak secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, profesionalisme memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat profesionalisme, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja (parameter = 0,480, t = 3,68). Hipotesis 6, di mana orientasi pasar berhubungan positif dengan kepuasan kerja, didukung (parameter = 0,334, t = 3,73), yang mendukung bahwa pengembangan orientasi pasar untuk CNMs meningkatkan kepuasan

					total of 650 questionnaires		kerja. Singkatnya, hadiah memiliki hubungan positif dan moderat dengan kepuasan kerja; profesionalisme memiliki hubungan positif dan kuat dengan kepuasan kerja; dan orientasi pemasaran memiliki hubungan positif dan kuat dengan kepuasan kerja.
10.	Nebiat Negussie, 2012 Relationship Between Rewards And Nurses' Work Motivation... - Google Scholar	Relationship Between Rewards And Nurses' Work Motivation In Addis Ababa Hospitals	A Cross-Sectional Survey Was Conducted From June To December 2010 In 5 Public Hospitals In Addis Ababa.	Variabel X : Rewards And Nurses' Variabel Y : Work Motivation	Among 794 nurses, 259 were selected as sample. Data was collected using self-administered questionnaire.	Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diisi sendiri.	Studi ini menunjukkan bahwa perawat kurang termotivasi oleh hadiah yang mereka terima, meskipun hadiah memiliki kontribusi yang signifikan dan positif Dengan motivasi perawat. Oleh karena itu, baik administrator rumah sakit maupun biro kesehatan Addis Ababa perlu meninjau ulang strategi motivasi perawat yang ada.
11.	Sara De Gieter, Rein De Cooman, Roland Pepermans, Ralf Caers, Cindy Du	Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium	in-depth semi-structured interviews with nurses were conducted and analysed using	Variabel Identifying nurses' rewards	In-depth semi-structured interviews were conducted with 20 Dutch-speaking nurses working in five Belgian	Penelitian menggunakan wawancara semi-terstruktur yang mendalam	Analisis wacana mengungkapkan tiga kategori hadiah utama: finansial, non-finansial, dan psikologis, masing-masing berisi subkategori yang berbeda. Secara

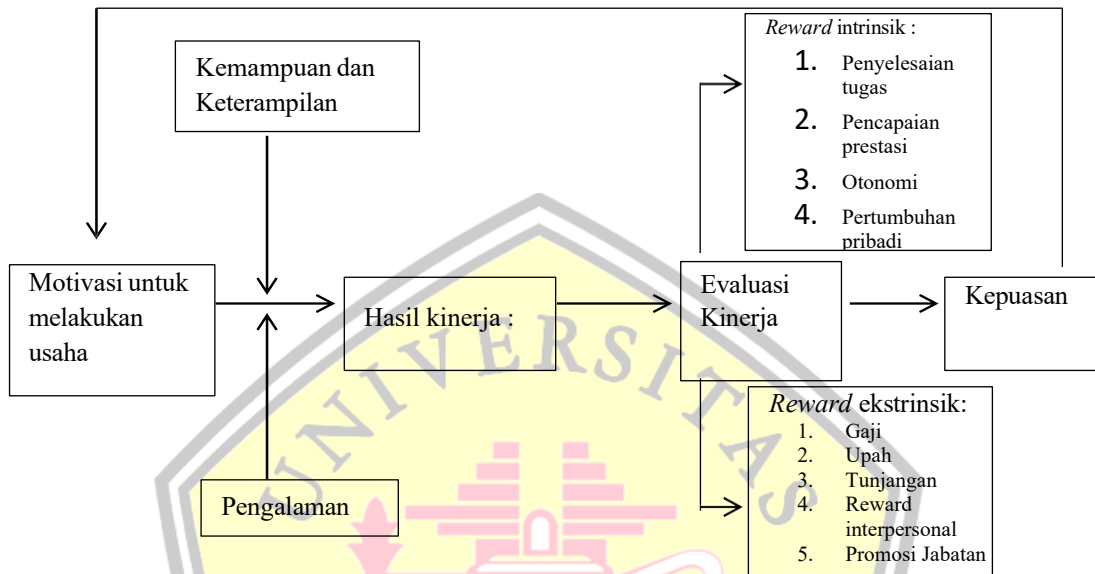
	<p>Bois And Marc Jegers, 2006</p> <p><u>Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium Human Resources for Health Full Text (biomedcentral.com)</u></p>		<p>discourse and content analyses.</p> <p>Qualitative experiment</p>		<p>private, non-profit hospitals. Six male and 14 female nurses were interviewed, with a median age of 33 years and a median nursing experience of 11 years.</p>	<p>dengan perawat dilakukan dan dianalisis menggunakan analisis wacana dan konten. Selain itu, responden menerima daftar 34 penghargaan (diperoleh dari literatur) dan diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka menganggap masing-masing penghargaan tersebut sebagai penghargaan.</p>	<p>umum, perawat lebih sering menyebutkan hadiah finansial secara spontan dalam wawancara, dibandingkan dengan hadiah non-finansial dan psikologis. Namun, hasil kuesioner tidak menunjukkan perbedaan signifikan dalam potensi hadiah dari ketiga kategori ini. Data kualitatif dan kuantitatif menunjukkan bahwa sejumlah hadiah psikologis dan non-finansial penting bagi perawat selain dari gaji bulanan dan remunerasi lainnya. Secara khusus, penghargaan atas pekerjaan mereka oleh orang lain, pujian dari orang lain, hadiah dari orang lain, dan kontak dengan pasien sangat dihargai. Selain itu, beberapa variabel demografis memengaruhi persepsi hadiah. Perawat yang lebih muda dan kurang berpengalaman menganggap kemungkinan promosi sebagai hadiah yang lebih berharga dibandingkan dengan</p>
--	---	--	--	--	--	--	--

							perawat yang lebih tua dan lebih senior. Sebaliknya, perawat yang lebih tua dan lebih senior menghargai keamanan pekerjaan dan bekerja di rumah sakit dengan reputasi baik lebih tinggi dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang lebih muda dan kurang senior.
12.	<p>Feifei Chen Md, Min yang MD, Wei Gao Md, ye Liu MD, Sara De Gieter PhD, 2015</p> <p><u>Impact of satisfactions with psychological reward and pay on Chinese nurses' work attitudes - ScienceDirect</u></p>	Impact of satisfactions with psychological reward and pay on Chinese nurses' work Attitudes	Penelitian dilakukan secara survei cross-sectional	<p>Variabel X : satisfactions with psychological reward and pay</p> <p>Variabel Y : nurses' work Attitudes</p>	Sampel perawat direkrut dari lima rumah sakit pendidikan yang berlokasi di Kota Jinan (provinsi Shandong). Dengan mempertimbangkan tujuan penelitian, hanya data dari perawat yang disertakan, sedangkan data dari asisten perawat dan kepala perawat tidak disertakan dalam sampel. Kami mendistribusikan 100 kuesioner di masing-masing	Penelitian ini mendistribusikan 100 kuesioner di setiap rumah sakit yang berpartisipasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner kertas dan pensil.	Penelitian ini mengungkapkan bahwa, sikap kerja perawat Cina tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan mereka dengan gaji, tetapi juga oleh kepuasan mereka dengan imbalan psikologis yang mereka terima dari kepala perawat. Ketika perawat merasa puas dengan kedua jenis imbalan tersebut, mereka memiliki tingkat turnover intention yang lebih rendah dan tingkat kepuasan kerja serta komitmen organisasi afektif yang lebih tinggi. Selain itu, kepuasan dengan imbalan psikologis dari kepala perawat

					rumah sakit yang berpartisipasi.		mengurangi niat keluar masuknya perawat.
13.	<p>Mohammad Babamiri, Bahareh Heydari, Alireza Mortezapour, Tahmineh M. Tamadon, 2022</p> <p><u>Investigation of Demand-Control-Support Model and Effort-Reward Imbalance Model as Predictor of Counterproductive Work Behaviors (sciencedirect.com)</u></p>	<p>Model and Effort Reward Imbalance Model as Predictor of Counterproductive Work Behaviors</p>	<p>Studi cross-sectional</p>	<p>Variabel X :</p> <p>Model and Effort Reward Imbalance</p> <p>Variabel Y :</p> <p>Work Behaviors</p>	<p>Dalam penelitian ini, untuk populasi statistik 1900 perawat, ukuran sampel diperkirakan 320 dengan menggunakan tabel Krejci dan Morgan. dan tabel Morgan. Kemudian, 320 perawat dari semua rumah sakit umum di Hamadan dipilih dengan menggunakan metode pengambilan sampel acak sederhana acak sederhana dan melalui tabel angka acak.</p>	<p>Instrumen yang digunakan adalah Job Content Questionnaire, Effort-Reward Imbalance Questionnaire, dan Counterproductivity Work Behavior Questionnaire.</p>	<p>Dijelaskan Menurut penelitian tersebut, stres kerja yang disebabkan oleh permintaan yang tinggi, rendahnya, dan kurangnya dukungan yang memadai menyebabkan CWB lebih dari persepsi ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan. Stres di kalangan perawat dan keterlibatan mereka dalam jenis CWB dapat dikurangi dengan meningkatkan komponen penghargaan, permintaan, dan dukungan sosial.</p>

2.4 Kerangka Teori

Berikut adalah *Reward Process* dalam buku *10th Edition Organizational Behaviour and Management* tahun 2009 :



Gambar 2. 2 *The Reward Process* (Ivancevich et al., 2009)

Analisis gambar diatas adalah menyajikan sebuah model yang mencoba mengintegrasikan kepuasan, motivasi, kinerja, dan penghargaan. Membaca model dari kiri ke kanan menunjukkan bahwa motivasi untuk memberikan usaha tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang dapat diterima. Kinerja merupakan hasil dari kombinasi usaha individu dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu tersebut. Hasil kinerja individu dievaluasi baik secara formal maupun informal oleh manajemen, dan dua jenis penghargaan dapat didistribusikan: intrinsik atau ekstrinsik. Penghargaan tersebut dievaluasi oleh

individu, dan sejauh mana penghargaan tersebut memuaskan dan adil, individu akan mencapai tingkat kepuasan.

