

INSENTIF DAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI: SEBUAH INTEGRASI TEORITIS DARI PERSPEKTIF KLASIK DAN KONTEMPORER

Oleh:

Hadijah Madubun¹

Email: hadijahmadubun@gmail.com

Abstrak

Artikel ini mengembangkan Integrated Incentive Theory (IIT) sebagai kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori-teori klasik dan kontemporer tentang insentif dan semangat kerja pegawai. Menggunakan pendekatan integrative literature review, artikel ini menelaah kontribusi Teori X & Y, Teori Dua Faktor, Reinforcement Theory, Expectancy Theory, Self-Determination Theory, Equity Theory, dan Job Characteristics Model untuk merumuskan model insentif yang menggabungkan dimensi finansial, non-finansial, perceived fairness, personal fit, dan konteks organisasi.

IIT menyajikan proposisi mengenai peran moderasi/perantara antara tipe insentif dan semangat kerja serta implikasi praktis untuk desain kebijakan insentif yang adaptif. Kontribusi utama artikel ini adalah penyediaan landasan konseptual bagi penelitian empiris selanjutnya dan panduan implementasi kebijakan SDM yang seimbang antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Kata kunci: *Insentif; Semangat Kerja; Integrative Review; Teori Motivasi; Integrated Incentive Theory.*

Pendahuluan

Dalam dunia kerja yang kompetitif, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang produktif dan termotivasi. Organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusianya secara optimal. Salah satu Upaya untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi adalah dengan menciptakan semangat kerja pegawai yang tinggi. Pegawai dengan Semangat kerja tinggi merupakan salah satu indikator utama dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Semangat kerja berkaitan erat dengan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi (Mangkunegara,2015).

Insentif merupakan instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mendorong perilaku kerja positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perspektif klasik, seperti Teori X dan Y McGregor, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Reinforcement Theory Skinner, memandang insentif terutama sebagai stimulus eksternal yang memicu perilaku kerja. Sebaliknya, perspektif kontemporer seperti Expectancy Theory Vroom, Self-Determination Theory Deci dan Ryan, Equity Theory Adams, serta Job Characteristics Model Hackman & Oldham, menekankan faktor psikologis, motivasi intrinsik, dan persepsi keadilan. Konteks kerja modern yang kompleks, dinamis dan heterogen menuntut sistem insentif yang menggabungkan kedua perspektif ini. Oleh karena itu, artikel ini

¹⁾ Hadijah Madubun, Dosen Tetap Dpk Prodi. Ilmu Adm. Publik STIA Alazka Ambon

menawarkan integrasi konseptual dalam bentuk *Integrated Incentive Theory* (IIT), yang memadukan unsur finansial, non-finansial, keadilan persepsi, kesesuaian personal, dan konteks organisasi. Model ini diharapkan dapat menjadi landasan penelitian empiris serta panduan praktis dalam perancangan kebijakan insentif yang efektif dan berkelanjutan.

Metode

Pendekatan teoritis ini adalah integrative literature review. Literatur dikumpulkan dari berbagai basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest menggunakan kata kunci 'insentif', 'motivasi kerja', 'teori motivasi', dan 'work engagement'. Kriteria inklusi meliputi literatur yang relevan dalam bahasa Inggris atau Indonesia, diterbitkan antara tahun 1950–2024, dan membahas teori motivasi klasik maupun kontemporer. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan konsep berdasarkan kesamaan ide, sehingga menghasilkan kerangka teoritis terpadu dalam bentuk *Integrated Incentive Theory* (IIT).

Pembahasan

Perspektif Teoritis Klasik

Perspektif teoritis klasik memandang insentif terutama sebagai stimulus eksternal yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Dalam pandangan ini, perilaku manusia di tempat kerja dianggap dapat diarahkan melalui pemberian penghargaan atau hukuman yang bersifat langsung dan terukur. Beberapa teori yang mewakili perspektif ini antara lain:

1. Teori X dan Y – Douglas McGregor (1960)

McGregor membedakan dua pandangan manajemen tentang sifat dasar manusia dalam bekerja :

- Teori X mengasumsikan bahwa pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, cenderung menghindarinya, dan harus diarahkan atau dipaksa melalui pengawasan ketat serta insentif atau hukuman eksternal agar mau bekerja dengan baik. Dalam kerangka ini, insentif finansial sering dianggap sebagai pendorong utama produktivitas.

Teori Y berangkat dari pandangan yang lebih humanistik, bahwa pegawai dapat memandang pekerjaan sebagai hal yang wajar dan menyenangkan, mampu mengarahkan diri sendiri, dan menerima tanggung jawab, dan berkontribusi pada tujuan organisasi jika diberi kesempatan. Insentif dapat berbentuk peluang pengembangan, pengakuan, dan kepercayaan. Meskipun Teori Y mengakui peran motivasi intrinsik, pendekatan klasik masih menitikberatkan pada penyediaan insentif eksternal untuk memperkuat perilaku positif.

Kedua pandangan ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana persepsi manajemen terhadap pegawai memengaruhi bentuk insentif yang diberikan.

2. Teori Dua Faktor/*Two-Factor Theory* – Frederick Herzberg (1959)

Frederick Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu :

- Faktor Higienis (*Hygiene Factors*)

Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Faktor ini bersifat ekstrinsik/eksternal terhadap pekerjaan. Seperti Gaji, Kondisi kerja, Kebijakan Perusahaan, Keamanan kerja, dan Hubungan antar pegawai. Jika faktor ini dipenuhi, pegawai akan merasa puas, tetapi belum tentu termotivasi secara aktif.

- Faktor Motivator (*Motivating Factors*)

Faktor ini terkait langsung dengan isi pekerjaan itu sendiri dan berpengaruh terhadap kepuasan serta motivasi instrinsik. Seperti Prestasi kerja, Pengakuan, Tanggung jawab, Pekerjaan yang menantang, dan Peluang pengembangan dan promosi.

Dalam konteks insentif, organisasi perlu memastikan bahwa faktor higienis terpenuhi untuk menghindari ketidakpuasan, tetapi untuk meningkatkan semangat kerja, organisasi harus memberikan insentif intrinsik seperti peluang berkembang, penghargaan atas prestasi, dan pengakuan.

3. Teori Penguatan/*Reinforcement Theory* – Skinner (1953)

B.F.Skinner mengembangkan teori ini berdasarkan prinsip *behaviorisme/operant conditioning*, yaitu bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut dengan kata lain menekankan pentingnya penguatan terhadap perilaku. Penguatan diidentifikasi dalam empat jenis :

- Penguatan Positif (*Positive Reinforcement*) : Memberikan reward/insentif /imbalan atau hadiah setelah perilaku positif dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan perilaku itu terulang.
- Penguatan Negatif (*Negative Reinforcement*) : Menghilangkan sesuatu yang tidak menyenangkan setelah perilaku positif dilakukan
- Hukuman (*Punishment*) : Memberikan konsekuensi negatif untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.
- Penghilangan (*Extinction*) : Mengabaikan atau tidak memperkuat perilaku negatif, sehingga perilaku tersebut berangsur menghilang.

Dalam konteks insentif, organisasi perlu menggunakan penguatan positif secara konsisten untuk membentuk perilaku kerja yang diinginkan yaitu peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Misalnya, memberi penghargaan atas kinerja yang baik akan memperkuat motivasi untuk mengulangi perilaku tersebut. Maka insentif dipandang sebagai alat kontrol perilaku yang efektif karena respon karyawan akan mengikuti pola stimulus–respon yang konsisten.

Fokus Utama Perspektif Klasik

Ketiga teori di atas menempatkan insentif sebagai alat pengendali eksternal untuk memengaruhi perilaku kerja. Pemberian insentif diasumsikan akan memicu respon positif dari pegawai, sehingga kinerja meningkat. Namun, perspektif klasik cenderung kurang memperhitungkan faktor psikologis internal, seperti makna kerja atau kebutuhan akan pengembangan diri.

Perspektif Teoritis Kontemporer

Berbeda dengan perspektif klasik yang menitikberatkan pada insentif sebagai stimulus eksternal, perspektif kontemporer memandang insentif sebagai bagian dari

sistem motivasi yang kompleks. Dalam pandangan ini, insentif tidak hanya terkait dengan imbalan finansial, tetapi juga menyangkut kepuasan psikologis, persepsi keadilan, makna kerja, dan pengembangan diri. Beberapa teori yang mewakili pandangan ini antara lain :

1. *Expectancy Theory* /Teori Harapan – Victor Vroom (1964)

Victor Vroom mengembangkan teori motivasi yang menekankan pada proses kognitif individu dalam membuat keputusan terkait perilaku kerja. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen utama :

- Ekspektasi (*Expectancy*) : Keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik.
- Instrumentalitas (*Instrumentality*) : Keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan tertentu.
- Valensi (*Valence*) : Imbalan tersebut bernilai bagi individu.

Rumus motivasi menurut Vroom:

Motivasi = Ekspektasi × Instrumentalitas × Valensi

Dalam konteks ini, insentif dipandang efektif jika pegawai percaya bahwa usaha mereka akan diakui dan dibalas dengan imbalan yang bernilai bagi mereka, maka akan memperkuat motivasi dan semangat kerja. Artinya, efektivitas insentif sangat dipengaruhi oleh persepsi pegawai, bukan hanya oleh jumlah atau bentuk insentif itu sendiri.

Agar insentif efektif meningkatkan semangat kerja, organisasi harus memastikan bahwa :

- Pegawai yakin bahwa kerja keras akan dihargai (ekspektasi tinggi).
- Sistem penghargaan adil dan transparan (instrumentalitas jelas).
- Imbalan diberikan sesuai dengan kebutuhan/kepentingan pegawai (valensi tinggi).

2. *Self Determination Theory* /SDT/ Teori Penentu Diri – Edward Deci & Richard Ryan (1985 -berkembang hingga sekarang)

Teori ini menekankan bahwa motivasi manusia tidak hanya berasal dari insentif eksternal (gaji, bonus), tetapi juga dari kebutuhan psikologis dasar yang melekat secara intrinsik.

Tiga Kebutuhan Psikologis Utama:

- *Autonomy* (Otonomi): Keinginan untuk mengendalikan pilihan dan tindakan sendiri (Kebebasan dalam mengatur cara kerja).
- *Competence* (Kompetensi): Kebutuhan untuk merasa mampu dan berhasil dalam tugas (Perasaan mampu dan menguasai pekerjaan).
- *Relatedness* (Hubungan Sosial): Keinginan untuk merasa terhubung dan diterima oleh orang lain (Hubungan sosial yang positif di tempat kerja).

Lingkungan kerja yang memberi kebebasan (otonomi), menantang (kompetensi), dan membangun kebersamaan (relasi sosial) akan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai secara berkelanjutan. Dalam kerangka ini, insentif eksternal seperti bonus atau hadiah dapat mendukung motivasi jika tidak mengganggu otonomi dan makna kerja, tetapi bisa menjadi kontra-produktif jika membuat pegawai merasa dikendalikan.

3. *Equity Theory* /Teori Keadilan – John Stacey Adams (1963)

Teori ini berfokus pada persepsi keadilan dalam hubungan antara kontribusi pegawai (input) dan imbalan yang diterima (output). Menurut teori ini, motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana pegawai membandingkan rasio input-output mereka dengan rasio milik orang lain (rekan kerja, rekan seprofesi, atau standar industri). Input berupa usaha, keterampilan, pengalaman, waktu, loyalitas, dan komitmen yang diberikan pegawai kepada organisasi. Sedangkan output terdiri dari gaji, tunjangan, pengakuan, promosi, peluang pengembangan, dan kepuasan psikologis.

Asumsi utama:

- Jika pegawai merasa *adil* (equity), maka mereka akan mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.
- Jika merasa *tidak adil* (inequity), baik karena kurang dihargai (*under-rewarded*) atau justru menerima lebih dari yang pantas (*over-rewarded*), akan muncul ketegangan psikologis yang memengaruhi perilaku kerja.
- Respons terhadap ketidakadilan bisa berupa penurunan kinerja, menarik diri dari pekerjaan, atau mengubah persepsi tentang input/output.

Teori ini menegaskan bahwa efektivitas insentif tidak hanya bergantung pada jumlah atau bentuknya, tetapi juga pada persepsi keadilan di mata pegawai. Insentif finansial yang besar pun tidak akan optimal jika pegawai merasa distribusinya tidak adil dibandingkan rekan kerja.

4. *Job Characteristics Model* / Model Karakteristik Pekerjaan – Hackman & Oldham (1976)

JCM merupakan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana desain pekerjaan dapat memengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai. Berbeda dengan teori motivasi sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada insentif finansial, JCM berfokus pada bagaimana unsur intrinsik pekerjaan itu sendiri dapat menjadi sumber motivasi. Model ini berfokus pada lima karakteristik inti pekerjaan (*core job dimensions*), yaitu: keragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

Kelima karakteristik tersebut memengaruhi tiga keadaan psikologis kritis, yakni:

- *Experienced meaningfulness of the work* (pekerjaan terasa bermakna) – dipengaruhi oleh *skill variety*, *task identity*, dan *task significance*.
- *Experienced responsibility for outcomes* (tanggung jawab pribadi terhadap hasil) – dipengaruhi oleh *autonomy*.
- *Knowledge of the actual results* (pengetahuan terhadap hasil kerja) – dipengaruhi oleh *feedback*.

Dalam konteks peningkatan semangat kerja pegawai, JCM menunjukkan bahwa insentif tidak hanya berbentuk finansial, melainkan juga dapat berupa desain pekerjaan yang memberikan makna, otonomi, dan umpan balik yang jelas. Kombinasi antara insentif eksternal (misalnya gaji, bonus) dan insentif intrinsik (misalnya keragaman tugas, kebebasan bekerja, dan umpan balik positif) dapat menciptakan motivasi internal yang lebih kuat dan berkelanjutan. Namun, penerapan JCM perlu memperhatikan faktor kepribadian pegawai, seperti

growth need strength, karena tidak semua individu merespons secara sama terhadap pekerjaan dengan karakteristik kaya.

Fokus Utama Perspektif Kontemporer

Keempat teori tersebut memandang insentif sebagai bagian dari ekosistem motivasi yang lebih luas. Faktor-faktor psikologis seperti persepsi keadilan, makna pekerjaan, dan pemenuhan kebutuhan intrinsik sama pentingnya dengan insentif finansial. Oleh karena itu, strategi pemberian insentif yang efektif harus mempertimbangkan keseimbangan antara aspek eksternal dan internal, agar mampu mempertahankan semangat kerja pegawai secara berkelanjutan.

Analisis Perbandingan

Berdasarkan kajian pustaka, terdapat perbedaan mendasar antara perspektif teori klasik dan kontemporer dalam memahami hubungan insentif dengan semangat kerja. Teori klasik cenderung memandang insentif sebagai stimulus eksternal yang bersifat langsung, sedangkan teori kontemporer memandangnya sebagai bagian dari sistem motivasi yang kompleks, mencakup faktor internal seperti motivasi intrinsik, rasa keadilan, dan persepsi makna kerja.

Tabel 1. Perbedaan Perspektif Teoritis Klasik dan Kontemporer

Aspek Perbandingan	Perspektif Teori Klasik	Perspektif Teori Kontemporer
Fokus Utama	Insentif sebagai stimulus eksternal yang memicu perilaku kerja.	Insentif sebagai bagian dari sistem motivasi kompleks yang melibatkan faktor eksternal dan internal (psikologis).
Asumsi Dasar	Pegawai termotivasi terutama oleh kebutuhan akan imbalan materiil atau kontrol eksternal.	Pegawai mempertimbangkan harapan, keadilan, makna kerja, dan kepuasan intrinsik dalam merespons insentif.
Jenis Insentif	Finansial, bonus, tunjangan, penghargaan fisik.	Kombinasi finansial, non-finansial, pengakuan, otonomi, tantangan, dan rasa keadilan.
Contoh Teori	- Teori X & Y – Douglas McGregor (1960) - Teori Dua Faktor – Herzberg (1959) - Teori Penguatan – Skinner (1938)	- Teori Harapan – Victor H. Vroom (1964) - Self-Determination Theory – Deci & Ryan (1985) - Equity Theory – John Stacey Adams (1963) - Job Characteristics Model – Hackman & Oldham (1976)
Pengaruh pada Semangat Kerja	Lebih fokus pada peningkatan perilaku kerja jangka pendek melalui insentif langsung.	Mendorong kinerja jangka panjang dengan memperkuat makna, kepuasan, dan rasa keterlibatan pegawai.

Aspek Perbandingan	Perspektif Teori Klasik	Perspektif Teori Kontemporer
Kelebihan	Sederhana, mudah diimplementasikan, hasil cepat terlihat.	Lebih holistik, relevan untuk kebutuhan organisasi modern.
Keterbatasan	Kurang mempertimbangkan faktor psikologis dan motivasi intrinsik.	Implementasi lebih kompleks, memerlukan pemahaman mendalam tentang perilaku pegawai.

Ket : Tabel ini membandingkan fokus utama, asumsi dasar, jenis insentif, contoh teori, pengaruh pada semangat kerja, kelebihan, dan keterbatasan dari kedua perspektif.

- **Persamaan**

Kedua perspektif sama-sama mengakui bahwa insentif memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja pegawai. Baik melalui mekanisme stimulus-respon (klasik) maupun pemenuhan kebutuhan psikologis (kontemporer), insentif dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, memperkuat komitmen, dan menjaga kepuasan kerja.

- **Perbedaan**

Perbedaan utamanya terletak pada fokus dan kerangka berpikir. Perspektif klasik menekankan faktor eksternal seperti gaji, bonus, atau penghargaan, dan cenderung mengabaikan aspek psikologis internal. Sementara itu, perspektif kontemporer menambahkan dimensi internal seperti otonomi, rasa pencapaian, makna pekerjaan, dan persepsi keadilan, yang diyakini mampu memberikan motivasi yang lebih tahan lama.

Integrasi Teoritis /Pengembangan Kerangka Konseptual : Teori Insentif Terpadu (IIT)

Teori Insentif Terpadu (*Integrated Incentive Theory – IIT*) merupakan teori konseptual yang dikembangkan oleh penulis berdasarkan hasil sintesis dari berbagai literatur terkait insentif dan semangat kerja dengan lebih adaptif adaptif terhadap kebutuhan pegawai modern dan kompleksitas organisasi modern. Teori ini menggabungkan aspek insentif finansial dan non-finansial, persepsi keadilan, kesesuaian personal, serta konteks organisasi sebagai faktor utama yang memengaruhi semangat kerja pegawai. Teori insentif terpadu/IIT menekankan bahwa insentif tidak hanya sekadar penghargaan materi, tetapi juga mencakup penghargaan psikologi sosial, persepsi keadilan, dan kesesuaian dengan karakteristik individu.

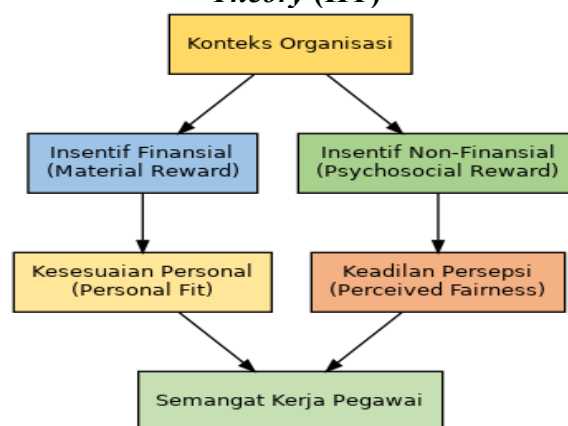
Integrasi keduanya diperlukan karena

- 1) Konteks kerja saat ini menuntut keseimbangan antara motivasi intrinsik (makna, pengembangan diri) dan motivasi ekstrinsik (insentif materi, penghargaan).
- 2) Model insentif tradisional yang hanya fokus pada uang sering gagal menciptakan motivasi jangka panjang.

- 3) Kebutuhan generasi kerja baru (misalnya Gen Z dan milenial) lebih kompleks, menggabungkan tuntutan fleksibilitas, makna kerja, dan penghargaan finansial.

Melalui sintesis ini, diusulkan Kerangka Teoritis Integratif yang menggabungkan beberapa teori klasik dan kontemporer Hasil integrasi ini membentuk model yang memandang insentif bukan sekadar penghargaan finansial, tetapi sebagai stimulus multifaktor yang menggerakkan motivasi dari berbagai dimensi.

Tabel 2. Komponen Teori Interaksi Terpadu/*Integrated Incentive Theory (IIT)*



Ket : Tabel ini menjelaskan definisi, fungsi, dan contoh implementasi dari lima komponen utama IIT, yaitu insentif finansial, insentif non-finansial, kesesuaian personal, keadilan persepsi, dan konteks organisasi.

1. Landasan Integrasi

- Karakter dasar pegawai (Teori X & Y) → menentukan pendekatan insentif yang tepat (kontrol atau partisipasi).
- Kebutuhan motivator & *hygiene* (Herzberg) → pastikan kebutuhan dasar terpenuhi dan pekerjaan punya makna.
- Penguatan perilaku (Skinner) → perilaku positif diberi apresiasi cepat & konsisten.
- Harapan & nilai imbalan (Vroom) → hubungan usaha–kinerja–imbalan jelas & dipercaya.
- Motivasi intrinsik (SDT) → insentif mendukung otonomi, kompetensi, keterhubungan.
- Persepsi keadilan (*Equity*) → sistem transparan, tidak menimbulkan iri atau ketidakpuasan.
- Desain kerja memotivasi (*Job Characteristics Model*) → pekerjaan dirancang menantang, bermakna, memberi umpan balik.

2. Argumentasi Akademik

Teori Interaksi Terpadu/*Integrated Incentive Theory (IIT)* berargumen bahwa keberhasilan sistem insentif tidak hanya bergantung pada jumlah atau bentuk imbalan yang diberikan, tetapi pada kesesuaian proporsional antara:

- Karakteristik individu pegawai (nilai, motivasi, kebutuhan pribadi)
- Konteks organisasi (budaya, struktur, iklim kerja)

- Tujuan strategis Organisasi (jangka pendek dan jangka panjang)

3. Model Konseptual IIT (Dikembangkan)

Teori Interaksi Terpadu/*Integrated Incentive Theory* (IIT) terdiri dari lima komponen utama:

a. Insentif Finansial (*Material Reward*)

- Bentuk : gaji pokok, bonus kinerja, tunjangan kesehatan, komisi, uang lembur dan bentuk lain dari imbalan materi.
- Tujuan : memenuhi kebutuhan dasar pegawai (*basic needs*) dan memberikan motivasi jangka pendek yang terukur.
- Prinsip desain :
 - 1) Harus berbasis pada indikator kinerja yang objektif.
 - 2) Pemberian tepat waktu dan proporsional dengan kontribusi.
 - 3) Transparan dalam kriteria penilaian.
- Contoh penerapan : Bonus akhir tahun yang dihitung berdasarkan pencapaian target kerja individu.

b. Insentif Non-Finansial (*Psychosocial Reward*)

- Bentuk: pengakuan publik, penghargaan, sertifikat, peluang promosi, kesempatan pelatihan, mentoring.
- Tujuan: memuaskan kebutuhan akan harga diri, aktualisasi diri, dan keterhubungan sosial.
- Kekuatan :
 - 1) Mampu menumbuhkan loyalitas jangka panjang
 - 2) Memberi makna emosional (*emotional meaning*) yang lebih dalam dibanding sekadar materi.
- Contoh penerapan: Piagam prestasi, publikasi nama pegawai teladan di media internal, atau kesempatan studi lanjut.

c. Kesesuaian Personal (*Personal Fit*)

- Konsep: Tidak semua pegawai termotivasi oleh insentif yang sama. Komponen ini menekankan bahwa insentif harus relevan dengan kebutuhan, motivasi intrinsik, dan nilai-nilai pribadi pegawai.
- Implikasi: Sistem insentif sebaiknya bersifat personalisasi. Pegawai yang menghargai fleksibilitas waktu akan lebih termotivasi dengan cuti tambahan dibanding bonus uang.
- Contoh penerapan: Sistem *cafeteria benefit* yang memberi pilihan jenis tunjangan sesuai preferensi pegawai.

d. Keadilan Persepsi (*Perceived Fairness*)

- Konsep : Pegawai menilai sistem insentif bukan hanya dari besaran imbalannya, tetapi juga dari keadilan proses (transparan) dan hasil (adil).
- Aspek yang dinilai pegawai:
 - 1) *Distributive justice* → keadilan distribusi imbalan.
 - 2) *Procedural justice* → keadilan prosedur penilaian kinerja.
 - 3) *Interactional justice* → cara penyampaian penghargaan yang menghormati martabat pegawai.
- Contoh penerapan: Menjelaskan secara terbuka kriteria penilaian kinerja dan pemberian bonus.

e. Konteks Organisasi

- Konsep : Iklim kerja, budaya organisasi, dan struktur mempengaruhi penerimaan serta efektivitas insentif.
- Faktor moderator:
 - 1) Organisasi dengan budaya kolaboratif cenderung efektif menggunakan insentif berbasis tim.
 - 2) Organisasi kompetitif cenderung efektif dengan insentif individual berbasis hasil.
- Contoh penerapan: Di organisasi pelayanan publik yang memiliki misi sosial, insentif non-finansial seperti pengakuan publik sering lebih bermakna.

Dan dapat disimpulkan dalam gambar dibawah ini :

Tabel 3. Model Konseptual Teori Insentif Terpadu (IIT)

Komponen	Definisi	Fungsi dalam IIT	Contoh Implementasi
1. Insentif Finansial (Material Reward)	Bentuk penghargaan yang diberikan dalam bentuk materi/uang.	Memenuhi kebutuhan ekonomi dan memberikan motivasi awal yang terukur.	Bonus kinerja, tunjangan, komisi penjualan, insentif produktivitas.
2. Insentif Non-Finansial (Psychosocial Reward)	Penghargaan non-material yang menekankan pengakuan, hubungan sosial, dan perkembangan diri.	Memperkuat motivasi intrinsik, loyalitas, dan rasa memiliki.	Sertifikat penghargaan, promosi jabatan, pelatihan, <i>employee of the month</i> .
3. Kesesuaian Personal (Personal Fit)	Tingkat kesesuaian insentif dengan profil kebutuhan dan motivasi individu.	Meningkatkan relevansi dan efektivitas insentif bagi pegawai yang berbeda.	Penyesuaian insentif untuk generasi milenial dan Gen Z, insentif berbasis pilihan individu.
4. Keadilan Persepsi (Perceived Fairness)	Persepsi subjektif pegawai mengenai keadilan distribusi insentif.	Menghindari ketidakpuasan, iri hati, dan konflik internal.	Transparansi kriteria pemberian bonus, sistem penilaian kinerja objektif.
5. Konteks Organisasi	Budaya, struktur, dan iklim kerja yang mempengaruhi respon terhadap insentif.	Menjadi faktor moderator yang menentukan apakah insentif efektif atau tidak.	Budaya kolaboratif yang mendukung pemberian bonus tim, sistem kerja fleksibel.

4. Prinsip Utama IIT

- 1) Efek Jangka Pendek vs. Jangka Panjang: Insentif finansial efektif untuk tujuan jangka pendek, sedangkan insentif non-finansial membangun motivasi berkelanjutan.
- 2) Kombinasi Strategis : Perpaduan yang seimbang antara finansial dan non-finansial lebih efektif dibanding hanya salah satu.
- 3) Berbasis Profil Pegawai : Memahami motivasi individu menjadi kunci efektivitas.
- 4) Keadilan dan Transparansi : Kunci kepercayaan pegawai terhadap sistem insentif. Tanpa keadilan, insentif justru bisa menurunkan semangat kerja.
- 5) Adaptif terhadap Konteks : Sistem insentif harus responsif terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.

5. Kontribusi Ilmiah

IIT memberikan kontribusi dalam dua ranah:

- Teoretis: Mengintegrasikan pendekatan klasik dan kontemporer dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif.
- Praktis: Menyediakan panduan implementasi sistem insentif adaptif yang mempertimbangkan faktor individu, organisasi, dan keadilan persepsi.

6. Implikasi Praktis IIT

- Bagi Pimpinan :
 - 1) Lakukan pemetaan motivasi pegawai sebelum menentukan jenis insentif.
 - 2) Terapkan evaluasi berkala untuk menyesuaikan insentif dengan perubahan tujuan organisasi.
- Bagi Organisasi : Bangun sistem insentif adaptif yang dapat berubah mengikuti perkembangan kebutuhan pegawai dan tujuan strategis organisasi.
- Bagi Peneliti : IIT dapat menjadi kerangka konseptual dalam riset empiris untuk mengukur efektivitas insentif.

6. Contoh Penerapan

- Pelayanan Publik: Kombinasi bonus kinerja dan penghargaan non-materi seperti piagam prestasi, kesempatan studi lanjut, dan pelatihan gratis terbukti meningkatkan semangat kerja.
- Sektor Pendidikan: Guru berprestasi diberi tambahan insentif finansial sekaligus diundang menjadi narasumber pelatihan nasional.
- Perusahaan Swasta : Penjual dengan target tertinggi mendapat komisi dan kesempatan mengikuti program sertifikasi internasional.

Penutup

- Implikasi dan Rekomendasi
 - Implikasi untuk Penelitian: Model ini dapat diuji secara empiris untuk mengidentifikasi kombinasi faktor yang paling efektif dalam meningkatkan semangat kerja di berbagai konteks industri.
 - Implikasi untuk Manajemen: Sistem insentif perlu dirancang secara seimbang antara faktor eksternal (bonus, tunjangan) dan internal

(pengakuan, pengembangan karier) serta mempertimbangkan persepsi keadilan.

• Rekomendasi:

1. Gunakan insentif finansial untuk memicu kinerja, namun kombinasikan dengan penghargaan non-finansial untuk mempertahankan motivasi.
2. Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial.
3. Libatkan pegawai dalam perancangan kebijakan insentif agar persepsi keadilan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Madubun, H. (2025). Teori Insentif Terpadu (*Integrated Incentive Theory – IIT*) dalam Hubungan Insentif dan Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Hipotesa*, Vol.19 No.1 Mei (dalam proses publikasi)
- Mangkunegara, A.A (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.