



## Meneliti hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur sistematis

Siget Fitrianto Haribowo\*, Budi Eko Soetjipto, Ludi Wishnu Wardana

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Negeri Malang

\*Email korespondensi: [siget.fitrianto.2404138@students.um.ac.id](mailto:siget.fitrianto.2404138@students.um.ac.id)

### Abstract

*Employee performance is a crucial factor in organizational success, influenced by various determinants, including incentives and workload. This study presents a Systematic Literature Review (SLR) to examine the relationship between incentives, workload, and employee performance. The review synthesizes findings from previous studies to identify key trends, theoretical frameworks, and empirical evidence regarding how incentives motivate employees and how workload affects their productivity and well-being. Additionally, this study explores whether incentives can mitigate the negative impact of workload on performance. Using the PRISMA framework, research published between 2020 and 2025 was identified from databases such as Scopus. The findings highlight the dual role of incentives in enhancing motivation and job satisfaction while addressing the challenges posed by excessive workload. This study also identifies gaps in the existing literature and recommends future research directions to develop a more comprehensive understanding of these relationships.*

*Keywords: employee performance; incentives; systematic literature review (SLR); workload.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p256-268>

*Received: January 27<sup>th</sup> 2025; Revised: February 12<sup>th</sup> 2025; Accepted: March 20<sup>th</sup> 2025; Available online: March 28<sup>th</sup> 2025*

*Copyright © 2025, The Author(s). Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena produktivitas dan efektivitas individu secara langsung memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya insentif dan beban kerja. Insentif, baik finansial maupun non-finansial, berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Kamelia (2019) menunjukkan bahwa insentif dan tunjangan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di PT. Arta Boga Cemerlang Bandung. Demikian pula, studi oleh Akbar dan Sinaulan (2020) menemukan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Di sisi lain, beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja karyawan, menyebabkan stres, dan menurunkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Wibowo (2014) mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot. Studi lain oleh Aulliya (2021) menunjukkan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja secara simultan memengaruhi kinerja karyawan di CV. Kembar Jaya.

Meskipun banyak penelitian telah meneliti pengaruh insentif dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, hasil yang diperoleh seringkali tidak konsisten dan belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara ketiga variabel tersebut. Beberapa studi menunjukkan bahwa insentif dapat meningkatkan kinerja, sementara yang lain menyoroti dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan. Namun, penelitian yang mengintegrasikan kedua faktor ini secara bersamaan masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan sebuah Systematic Literature Review (SLR) untuk mensintesis

temuan-temuan sebelumnya dan mengidentifikasi tren, kerangka teori, serta bukti empiris yang ada. Berikut tiga rumusan masalah yang relevan untuk penelitian Systematic Literature Review (SLR) tentang insentif dan beban kerja terhadap kinerja karyawan:

**RQ1.** Bagaimana pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan berdasarkan temuan penelitian sebelumnya?

(Menelaah bagaimana berbagai bentuk insentif, baik finansial maupun non-finansial, memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan.)

**RQ2.** Bagaimana beban kerja memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan hasil penelitian yang telah ada?

(Menganalisis dampak positif maupun negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan, termasuk faktor stres, kelelahan, dan kesejahteraan kerja.)

**RQ3.** Apakah insentif dapat berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan?

(Mengeksplorasi apakah insentif dapat mengurangi dampak negatif beban kerja yang berlebihan terhadap kinerja karyawan, serta kondisi yang dapat memperkuat atau melemahkan peran insentif dalam moderasi hubungan tersebut.)

Oleh karena itu, tinjauan sistematis literatur ini bertujuan untuk mensintesis berbagai teori, konsep, dan model dalam penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan guna mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan ketiga variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ada dan memberikan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya, terutama dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam bagi akademisi, praktisi, dan pengambil kebijakan dalam merancang kebijakan insentif dan manajemen beban kerja yang lebih efektif.

## Kajian Pustaka

### *Insentif dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*

Insentif merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2021). Menurut teori motivasi Herzberg (1959), insentif dapat dibagi menjadi dua kategori: insentif finansial seperti bonus, tunjangan, dan komisi (Khan et al., 2022), serta insentif non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja (Deci & Ryan, 2000). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa insentif finansial memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, terutama dalam meningkatkan produktivitas jangka pendek (Güngör, 2019). Namun, penelitian lain menyatakan bahwa insentif non-finansial lebih berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas jangka panjang (Chowdhury et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan antara insentif finansial dan non-finansial untuk mencapai efektivitas yang optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan (Malik et al., 2023).

### *Beban Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan*

Beban kerja merujuk pada jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu (Schaufeli et al., 2018). Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan burnout, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas karyawan (Maslach & Leiter, 2016). Sebaliknya, beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan keterampilan karyawan (Hobfoll et al., 2018).

Studi yang dilakukan oleh Bakker et al. (2019) menunjukkan bahwa karyawan dengan beban kerja yang tinggi tetapi memiliki sumber daya yang memadai, seperti dukungan sosial dan insentif yang baik, cenderung memiliki performa yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang memiliki beban kerja tinggi tetapi tanpa dukungan yang memadai. Hal ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)*

yang menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja sangat penting dalam menjaga kinerja karyawan (Demerouti et al., 2001).

### ***Hubungan Antara Insentif, Beban Kerja, dan Kinerja Karyawan***

Beberapa penelitian menyatakan bahwa insentif dapat berfungsi sebagai faktor mitigasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan (Alfes et al., 2013). Insentif yang efektif dapat membantu karyawan mengelola stres akibat beban kerja yang tinggi, meningkatkan keterlibatan kerja, serta memperbaiki kesejahteraan mental dan emosional mereka (Ryan & Deci, 2017).

Menurut studi oleh Park et al. (2022), karyawan yang menerima insentif yang sesuai cenderung lebih mampu menangani beban kerja yang berat karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih baik. Namun, beberapa penelitian juga menemukan bahwa insentif yang tidak sesuai atau kurang adil justru dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan tingkat stres, sehingga menurunkan kinerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

### ***Kesenjangan Penelitian dan Implikasi Teoritis***

Meskipun banyak penelitian telah membahas hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa kesenjangan yang perlu diteliti lebih lanjut. Pertama, masih sedikit penelitian yang membahas bagaimana berbagai jenis insentif berinteraksi dengan tingkat beban kerja dalam berbagai konteks industri (Tremblay et al., 2020). Kedua, penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada dampak langsung insentif terhadap kinerja, namun belum banyak yang meneliti peran insentif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Kajian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mensintesis temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan.

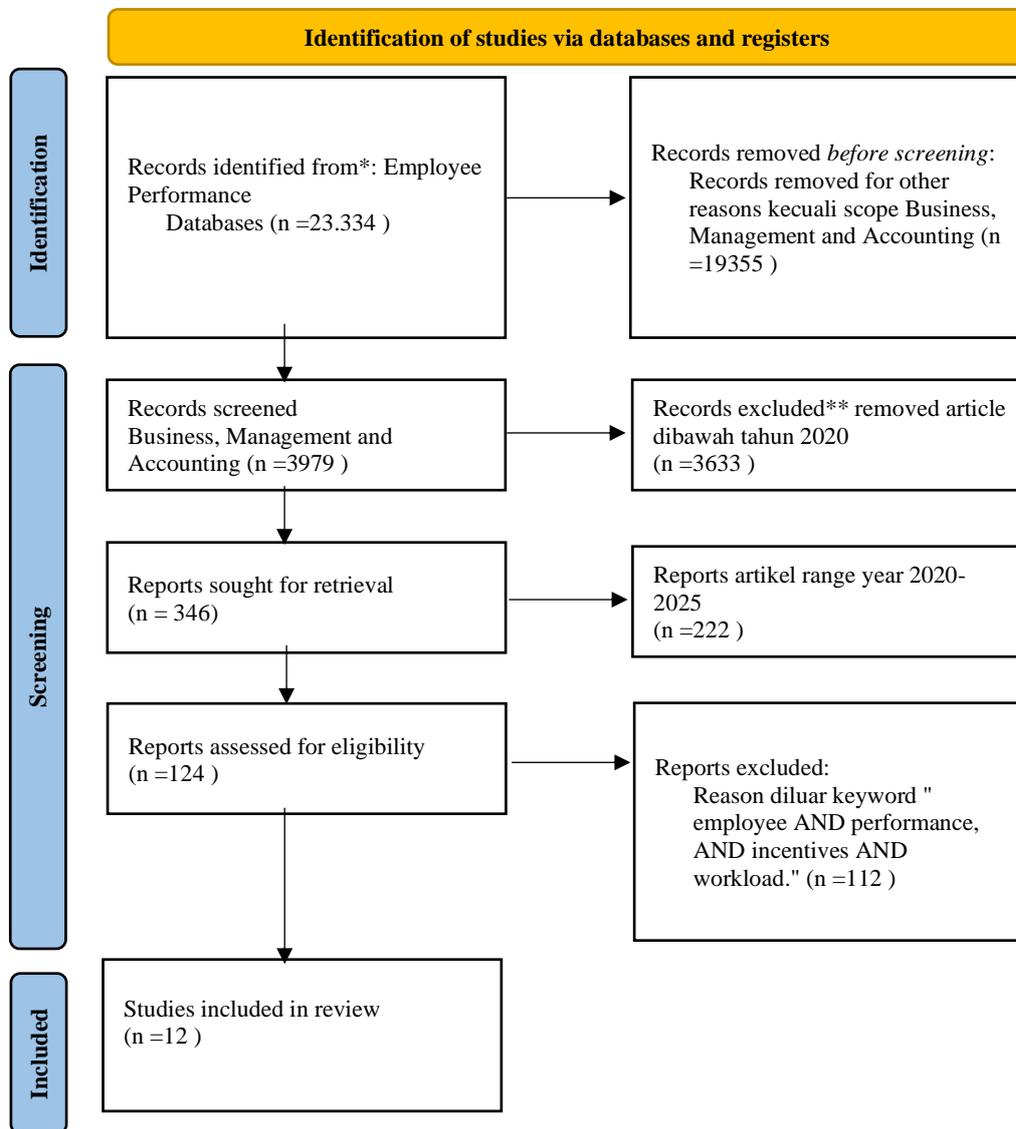
### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan. Metode SLR dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai penelitian sebelumnya secara sistematis dan terstruktur (Kitchenham & Charters, 2007). Dalam proses pencarian literatur, penelitian ini menggunakan basis data akademik yang bereputasi seperti Scopus. Untuk memastikan relevansi, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi yang mencakup artikel yang dipublikasikan dalam jurnal akademik terindeks atau prosiding konferensi bereputasi, serta studi yang secara eksplisit membahas hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks industri. Selain itu, hanya artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu 2019–2024 yang dimasukkan guna memastikan keterbaruan data, dengan studi yang menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau mixed-methods. Sebaliknya, artikel yang tidak memiliki akses penuh, hanya membahas satu variabel tanpa mengaitkannya dengan variabel lain, atau berbasis opini tanpa data empiris akan dikecualikan dari analisis.

Strategi pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “*incentives and workload and employee performance*”, “*financial and non-financial incentives and employee motivation*”, dan “*job demands and employee engagement*”. Teknik *Boolean Operators* diterapkan dalam pencarian untuk mendapatkan hasil yang lebih spesifik dan relevan. Proses seleksi literatur dilakukan dalam tiga tahap utama. Pertama, screening awal dilakukan dengan menyeleksi artikel berdasarkan judul dan abstrak. Kedua, dilakukan pemeriksaan relevansi dengan membaca keseluruhan isi artikel untuk menilai apakah sesuai dengan tujuan penelitian. Ketiga, data yang diperoleh dianalisis dan dikategorikan berdasarkan variabel utama, yaitu insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan.

Dalam menganalisis data, penelitian ini menerapkan pendekatan thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) untuk mengidentifikasi pola dan tema utama yang muncul dari berbagai literatur yang dikaji. Data yang diekstraksi mencakup identitas penelitian (penulis, tahun, sumber jurnal), metode penelitian yang digunakan (kuantitatif, kualitatif, atau mixed-methods), temuan utama, serta konteks

penelitian (industri, negara, dan jenis organisasi). Untuk menjamin kualitas dan validitas penelitian, metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) digunakan dalam pelaporan hasil seleksi literatur (Moher et al., 2009). Selain itu, Critical Appraisal Tools (CASP) diterapkan untuk mengevaluasi validitas metodologi dan relevansi temuan setiap artikel yang direview. Studi-studi yang dianalisis dibandingkan untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan penelitian, serta tren terbaru dalam literatur.



Sumber: Diolah peneliti

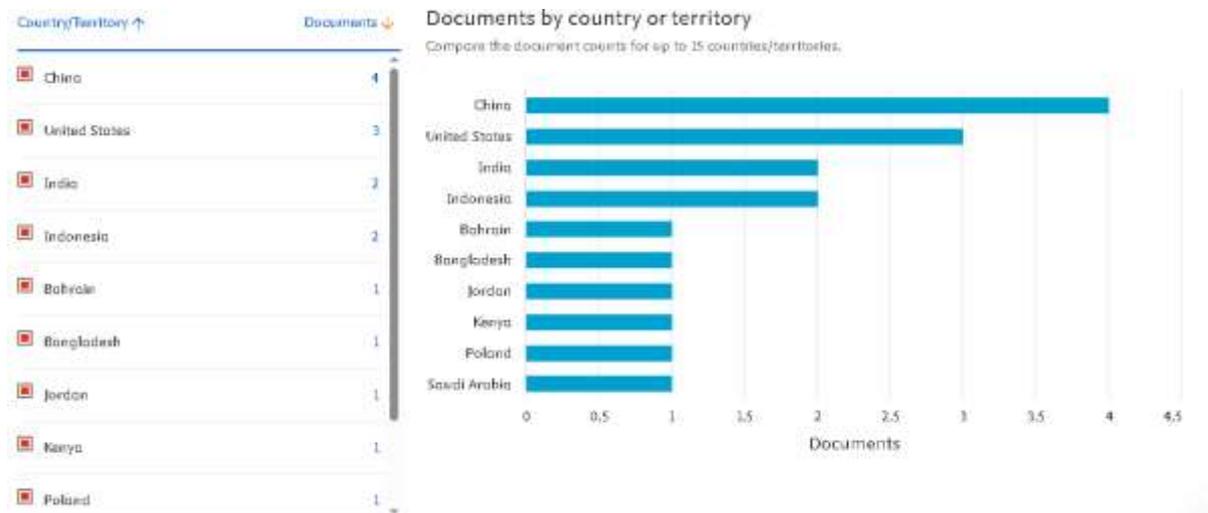
**Gambar 1. Identification of studies via databases and registers**

Diagram alur PRISMA di atas menggambarkan proses seleksi literatur dalam Systematic Literature Review (SLR) mengenai kinerja karyawan, insentif, dan beban kerja. Pada tahap identifikasi, sebanyak 2.334 artikel diperoleh dari Employee Performance Databases, namun 1.935 artikel dihapus karena berada di luar lingkup penelitian, seperti tidak relevan dengan bidang Business, Management, and Accounting. Selanjutnya, dalam tahap screening, sebanyak 399 artikel yang sesuai dengan bidang tersebut diseleksi lebih lanjut, tetapi 363 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria tahun publikasi (di bawah 2020), sehingga tersisa 346 artikel untuk ditinjau lebih lanjut. Pada tahap assessment for eligibility, dari 124 artikel yang dievaluasi secara mendalam, 112 artikel dieliminasi karena tidak sesuai dengan kata kunci utama seperti "employee performance", "incentives", dan

"workload". Akhirnya, hanya 12 studi yang memenuhi kriteria dan dimasukkan dalam tinjauan akhir. Proses ini menunjukkan bahwa dari ribuan artikel yang awalnya ditemukan, hanya sedikit yang relevan dengan penelitian, sehingga pendekatan PRISMA sangat penting dalam menyaring dan memilih literatur yang berkualitas serta sesuai dengan tujuan penelitian.

## Hasil Penelitian

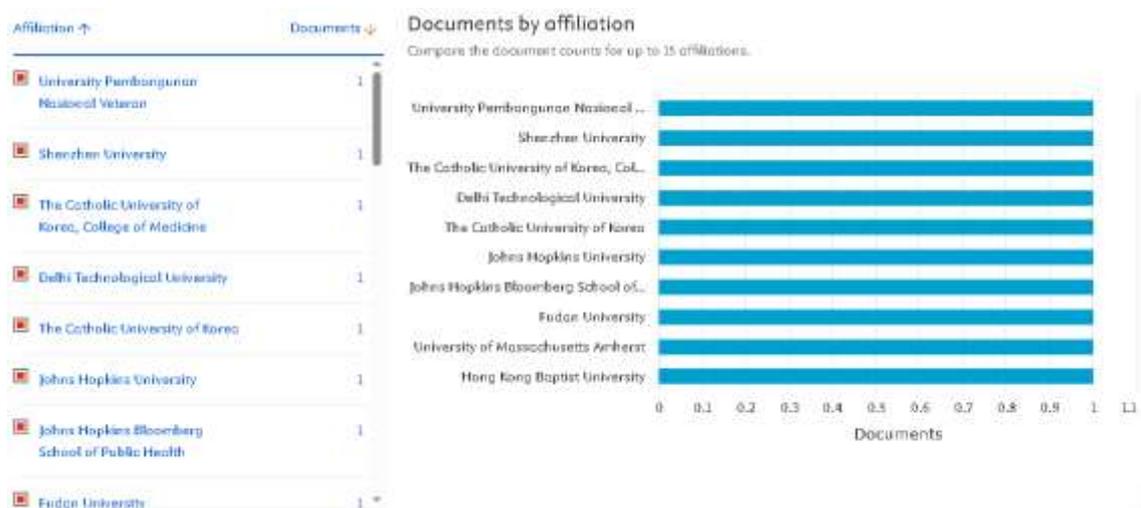
### Perkembangan publikasi



Sumber: Diolah peneliti

**Gambar 2. Perkembangan Publikasi dari berbagai negara**

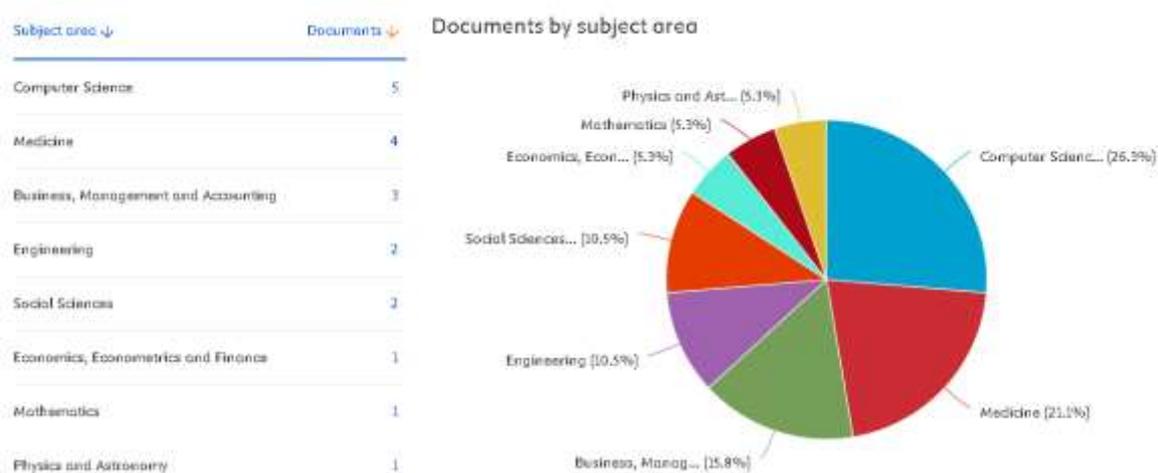
Gambar di atas menunjukkan distribusi jumlah dokumen berdasarkan negara atau wilayah yang berkontribusi dalam suatu kajian. China memiliki jumlah dokumen terbanyak dengan 4 dokumen, diikuti oleh Amerika Serikat dengan 3 dokumen. India dan Indonesia masing-masing menyumbang 2 dokumen, sedangkan Bahrain, Bangladesh, Jordan, Kenya, Polandia, dan Arab Saudi masing-masing memiliki 1 dokumen. Data ini mengindikasikan bahwa kontribusi penelitian terkait dalam kajian ini lebih banyak berasal dari China, menunjukkan tingginya keterlibatan akademisi atau institusi penelitian dari negara tersebut. Sementara itu, kontribusi dari negara lain masih relatif terbatas, khususnya dari kawasan Timur Tengah dan Afrika. Hal ini dapat mencerminkan fokus penelitian yang lebih dominan di negara-negara dengan tingkat publikasi ilmiah yang tinggi, serta perbedaan dalam jumlah penelitian yang dilakukan di masing-masing negara berdasarkan sumber daya dan prioritas penelitian nasional.



Sumber: Diolah peneliti

**Gambar 2. Diagram affiliation**

Gambar di atas menunjukkan distribusi jumlah dokumen berdasarkan afiliasi institusi akademik. Data ini mencerminkan bahwa setiap institusi yang tercantum hanya memiliki satu dokumen yang berkontribusi dalam penelitian yang dianalisis. Beberapa universitas ternama yang masuk dalam daftar ini meliputi Johns Hopkins University, Fudan University, University of Massachusetts Amherst, dan The Catholic University of Korea. Keberadaan institusi-institusi ini mengindikasikan bahwa penelitian yang dilakukan bersifat global dan melibatkan akademisi dari berbagai negara. Selain universitas yang sudah dikenal secara internasional, terdapat pula University Pembangunan Nasional Veteran dari Indonesia, yang menunjukkan bahwa perguruan tinggi di Indonesia juga turut serta dalam publikasi ilmiah di tingkat global. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan perguruan tinggi dari negara berkembang dalam dunia akademik semakin meningkat, meskipun masih perlu dorongan lebih lanjut untuk meningkatkan jumlah dan kualitas publikasi. Karena setiap universitas hanya menyumbangkan satu dokumen, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dianalisis memiliki cakupan yang luas dalam hal institusi afiliasi, tetapi kontribusi per institusi masih terbatas. Dengan demikian, peluang untuk meningkatkan kolaborasi riset antaruniversitas masih terbuka lebar, terutama bagi institusi yang ingin meningkatkan visibilitas dan dampak akademiknya dalam publikasi internasional.



Sumber: Diolah peneliti

**Gambar 3. Diagram sebaran subjek area**

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam diagram dan tabel, distribusi dokumen penelitian berdasarkan bidang studi menunjukkan dominasi oleh Ilmu Komputer dengan 5 dokumen (26,3%), diikuti oleh Kedokteran dengan 4 dokumen (21,1%), serta Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi dengan 3 dokumen (15,8%). Sementara itu, bidang Teknik dan Ilmu Sosial masing-masing memiliki 2 dokumen (10,5%), sedangkan bidang Ekonomi, Matematika, serta Fisika dan Astronomi masing-masing menyumbangkan 1 dokumen (5,3%). Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dianalisis lebih banyak berkaitan dengan teknologi dan kesehatan, yang mencerminkan tren global di mana digitalisasi dan inovasi dalam bidang medis menjadi topik yang semakin berkembang. Sementara itu, kontribusi dari bidang ekonomi, matematika, serta fisika masih relatif kecil, menunjukkan bahwa penelitian dalam bidang tersebut mungkin belum menjadi fokus utama dalam dataset ini. Namun, keterlibatan berbagai disiplin ilmu menunjukkan adanya pendekatan multidisipliner dalam penelitian, yang berpotensi memperkaya wawasan dan dampak akademik secara lebih luas. Terdapat 12 artikel yang dijadikan kajian dalam Systematic Literature Review (SLR) memiliki kesamaan dalam kata kunci yang digunakan pada pencarian mencakup "employee performance", "incentives", dan "workload" Kemudian kajian digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan oleh peneliti.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan***

Insentif merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di dalam organisasi. Insentif dapat dikategorikan menjadi dua bentuk utama, yaitu finansial dan non-finansial. Insentif finansial, seperti gaji, bonus, tunjangan, dan komisi, sering kali digunakan untuk meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek. Penelitian oleh Deci et al. (2017) menunjukkan bahwa insentif finansial dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, terutama dalam tugas-tugas yang bersifat rutin dan berbasis kuantitatif. Teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom (1964) juga menjelaskan bahwa individu akan lebih termotivasi jika mereka yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan imbalan yang sepadan. Namun, efektivitas insentif finansial sangat bergantung pada desain skema insentif yang digunakan. Gerhart dan Fang (2015) menekankan bahwa insentif berbasis kinerja yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang merasa bahwa penghargaan yang mereka terima sesuai dengan usaha yang mereka keluarkan cenderung lebih puas dalam bekerja dan lebih loyal terhadap organisasi.

Sebaliknya, jika insentif dirasa tidak adil atau kurang transparan, karyawan justru mengalami ketidakpuasan kerja, stres, dan bahkan meningkatkan tingkat turnover (Shaw et al., 2009). Selain itu, insentif finansial yang terlalu berorientasi pada hasil justru dapat mengurangi motivasi intrinsik karyawan dalam pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan inovasi. Hal ini disebut sebagai efek "crowding out", di mana insentif eksternal dapat mengurangi kepuasan dan motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan (Ariely et al., 2009). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi insentif finansial yang tidak hanya mempertimbangkan aspek material, tetapi juga bagaimana insentif tersebut dapat mempengaruhi psikologis dan motivasi karyawan.

Selain insentif finansial, insentif non-finansial juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ryan dan Deci (2020) menyatakan bahwa faktor seperti pengakuan, kesempatan pengembangan diri, dan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan berdampak positif terhadap kinerja mereka. Studi yang dilakukan oleh Gubler et al. (2016) menemukan bahwa penghargaan non-finansial, seperti apresiasi dari atasan, dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 10-15% tanpa memerlukan tambahan biaya. Selain itu, fleksibilitas kerja, seperti kebijakan work-from-home dan jam kerja fleksibel, telah terbukti meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi stres kerja (Bloom et al., 2015).

Peluang pengembangan karier juga menjadi insentif non-finansial yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kuvaas dan Dysvik (2009) menemukan bahwa karyawan yang diberikan kesempatan pelatihan dan peningkatan keterampilan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Dengan demikian, insentif non-finansial tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan.

Meskipun insentif finansial dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat, penelitian menunjukkan bahwa efeknya cenderung jangka pendek jika tidak dikombinasikan dengan insentif non-finansial. Meta-analisis yang dilakukan oleh Jenkins et al. (1998) menunjukkan bahwa strategi insentif yang paling efektif adalah yang menggabungkan kedua jenis insentif ini. Misalnya, perusahaan yang tidak hanya memberikan bonus berbasis kinerja tetapi juga menciptakan budaya apresiasi dan peluang pengembangan diri akan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa dihargai baik secara material maupun emosional cenderung lebih loyal dan lebih produktif dalam bekerja.

Dengan demikian, insentif merupakan alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi efektivitasnya bergantung pada bagaimana insentif tersebut diterapkan. Insentif finansial dapat

meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek, tetapi jika tidak didesain dengan baik, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mengurangi motivasi intrinsik. Di sisi lain, insentif non-finansial seperti penghargaan, pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja memiliki dampak jangka panjang yang lebih berkelanjutan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

### ***Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Beban kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif. Dalam konteks positif, beban kerja yang menantang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, meningkatkan keterampilan mereka, dan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Jex dan Britt (2014) mengemukakan bahwa dalam kondisi tertentu, tantangan pekerjaan yang tinggi dapat memicu eustress, yaitu stres positif yang meningkatkan motivasi dan performa kerja. Eustress dapat memberikan energi tambahan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan kreatif. Hal ini sejalan dengan teori job demands-resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memberikan hasil positif jika didukung oleh sumber daya yang memadai, seperti dukungan dari atasan dan kolega.

Namun, ketika beban kerja menjadi berlebihan tanpa adanya dukungan yang memadai, dampaknya justru berbalik menjadi negatif. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan stres kerja yang tinggi, kelelahan, dan penurunan kesejahteraan karyawan. Maslach dan Leiter (2016) menyebutkan bahwa tekanan kerja yang terus-menerus tanpa mekanisme pemulihan yang cukup dapat menyebabkan burnout, yaitu kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan rendahnya pencapaian diri. Burnout tidak hanya mengurangi produktivitas karyawan tetapi juga meningkatkan kemungkinan absensi dan turnover. Penelitian oleh Salanova et al. (2016) menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak seimbang sering kali menyebabkan kelelahan kronis yang berkontribusi pada rendahnya keterlibatan kerja dan meningkatnya tingkat keluar-masuk karyawan dalam organisasi.

Dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan juga dapat dilihat dari perspektif kesehatan fisik dan mental karyawan. Jam kerja yang panjang dan tekanan kerja yang tinggi berhubungan erat dengan risiko penyakit kardiovaskular, gangguan tidur, dan penurunan daya tahan tubuh (Kivimäki et al., 2015). Selain itu, stres akibat beban kerja yang tinggi juga dapat menyebabkan gangguan psikologis seperti kecemasan dan depresi, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan kinerja individu (Ganster & Rosen, 2013). Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus memperhatikan keseimbangan beban kerja karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk fleksibilitas dalam jadwal kerja, program kesejahteraan karyawan, serta pelatihan untuk mengelola stres dan meningkatkan resiliensi.

Selain faktor individu, aspek organisasi juga berperan penting dalam mengelola dampak beban kerja terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki struktur kerja yang efisien, pembagian tugas yang adil, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang baik dapat mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap karyawan (Taris & Schaufeli, 2015). Studi oleh Demerouti et al. (2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi pengelolaan beban kerja yang efektif, seperti delegasi tugas yang tepat dan optimalisasi alur kerja, dapat meningkatkan produktivitas karyawan tanpa mengorbankan kesejahteraan mereka. Selain itu, dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja juga dapat membantu karyawan mengatasi tekanan kerja dan mempertahankan kinerja mereka dalam jangka panjang.

Sehingga, meskipun beban kerja dapat menjadi faktor yang mendorong kinerja dalam kondisi tertentu, penting bagi perusahaan untuk mengelolanya dengan baik agar tidak berujung pada dampak negatif seperti stres berlebihan, kelelahan, dan burnout. Manajemen yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi

dapat memanfaatkan tantangan kerja sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kesehatan dan kepuasan kerja karyawan.

### ***Peran Insentif sebagai Variabel Moderasi dalam Hubungan Beban Kerja dan Kinerja***

Insentif memiliki peran penting dalam memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan dengan membantu mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan serta meningkatkan ketahanan karyawan terhadap tekanan kerja. Secara teori, ketika beban kerja meningkat, karyawan cenderung mengalami stres dan kelelahan yang dapat menurunkan kinerja mereka. Namun, dengan adanya insentif yang tepat, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, efek negatif tersebut dapat diminimalkan. Eisenberger et al. (2018) menemukan bahwa karyawan yang menerima insentif yang sesuai menunjukkan tingkat ketahanan yang lebih tinggi terhadap stres dan tetap mampu mempertahankan kinerja optimal dalam kondisi kerja yang menuntut. Hal ini menunjukkan bahwa insentif dapat berfungsi sebagai faktor pelindung (buffer) yang mengurangi tekanan psikologis akibat beban kerja yang tinggi.

Dalam konteks insentif finansial, gaji berbasis kinerja, bonus, dan tunjangan tambahan dapat memberikan dorongan psikologis dan ekonomi bagi karyawan untuk tetap produktif meskipun beban kerja meningkat. Podsakoff et al. (2019) menyebutkan bahwa kompensasi berbasis hasil dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik karyawan, yang pada akhirnya membantu mereka mengelola tugas yang lebih kompleks dan melelahkan tanpa mengalami penurunan kinerja yang signifikan. Selain itu, insentif finansial juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena mereka merasa bahwa usaha dan kerja keras mereka dihargai secara layak. Namun, efektivitas insentif finansial dalam mengurangi dampak negatif beban kerja bergantung pada keadilan distribusi dan persepsi karyawan terhadap skema insentif yang diterapkan. Jika insentif dianggap tidak adil atau tidak sebanding dengan beban kerja yang diberikan, maka motivasi kerja justru dapat menurun (Gerhart & Fang, 2015).

Selain insentif finansial, insentif non-finansial juga berperan penting dalam memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja. Bentuk insentif non-finansial seperti pengakuan atas pencapaian kerja, peluang pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), serta dukungan dari atasan dan rekan kerja dapat meningkatkan ketahanan karyawan terhadap stres kerja. Bakker dan Demerouti (2017) dalam teori Job Demands-Resources (JD-R) mereka mengemukakan bahwa ketika organisasi menyediakan sumber daya yang cukup, seperti lingkungan kerja yang mendukung dan pengakuan atas usaha karyawan, maka dampak negatif dari tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat dikurangi secara signifikan. Studi oleh Deci et al. (2017) juga menunjukkan bahwa penghargaan non-material, seperti apresiasi langsung dari manajemen atau kesempatan untuk mendapatkan pelatihan tambahan, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sehingga mereka lebih mampu menghadapi tekanan kerja dengan sikap yang lebih positif.

Meskipun insentif memiliki potensi untuk memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja, efektivitasnya bergantung pada berbagai faktor seperti karakteristik pekerjaan, keadilan insentif, serta persepsi individu terhadap beban kerja. Insentif yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan agar dapat memberikan dampak yang maksimal. Studi yang dilakukan oleh Kuvaas et al. (2016) menemukan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi lebih menghargai insentif non-finansial seperti fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan, sementara karyawan dengan motivasi ekstrinsik cenderung lebih terdorong oleh insentif finansial. Dengan demikian, strategi pemberian insentif harus disesuaikan dengan profil dan preferensi karyawan agar dapat berfungsi secara efektif dalam mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja.

Selain itu, ada kondisi tertentu di mana insentif mungkin tidak efektif atau bahkan dapat memperburuk hubungan antara beban kerja dan kinerja. Jika insentif digunakan sebagai alat untuk mendorong karyawan bekerja lebih keras tanpa memperhatikan kesejahteraan mereka, maka karyawan justru dapat mengalami tekanan yang lebih besar, yang pada akhirnya mengarah pada burnout (Maslach & Leiter, 2016). Oleh karena itu, organisasi harus menyeimbangkan pemberian insentif dengan praktik

manajemen kerja yang sehat, seperti memberikan waktu istirahat yang cukup, mengelola ekspektasi kerja yang realistis, serta menciptakan budaya kerja yang menghargai kesejahteraan karyawan.

Dengan demikian, insentif berperan sebagai variabel moderasi yang dapat membantu mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan, asalkan diberikan dengan tepat dan adil. Organisasi perlu mengadopsi strategi insentif yang seimbang antara aspek finansial dan non-finansial serta mempertimbangkan faktor individu dan organisasi agar insentif dapat berfungsi secara optimal dalam meningkatkan ketahanan karyawan terhadap tekanan kerja.

Praktik insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan di Indonesia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang telah dibahas dalam penelitian sebelumnya. Deci et al. (2017) menyoroti bahwa kombinasi insentif finansial dan non-finansial berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Di Indonesia, sektor manufaktur dan perbankan cenderung menerapkan sistem bonus berbasis kinerja, sementara industri startup lebih menekankan fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan karier. Namun, keadilan dalam pemberian insentif menjadi tantangan utama, seperti yang diungkapkan oleh Gerhart & Fang (2015), di mana beberapa sektor masih menghadapi keluhan mengenai sistem insentif yang lebih menguntungkan pekerja senior dibandingkan pekerja baru, yang dapat menurunkan kepuasan kerja dan motivasi. Ryan & Deci (2020) juga menunjukkan bahwa pengakuan terhadap kerja keras karyawan berperan besar dalam meningkatkan loyalitas, sebagaimana diterapkan di perusahaan multinasional di Indonesia seperti Unilever dan Astra International, yang memiliki program penghargaan tahunan bagi karyawan berprestasi.

Di sisi lain, beban kerja yang tinggi dapat berdampak positif maupun negatif terhadap kinerja karyawan. Jex & Britt (2014) menemukan bahwa tantangan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dalam industri kreatif dan startup di Indonesia. Namun, sektor manufaktur sering kali mengalami dampak negatif akibat tekanan kerja berlebihan, yang meningkatkan risiko kecelakaan kerja. Maslach & Leiter (2016) menyoroti bahwa burnout menjadi isu yang semakin serius, terutama di sektor kesehatan, pendidikan, dan layanan pelanggan, di mana tenaga kerja sering mengalami kelelahan akibat jam kerja panjang dan tekanan tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Salanova et al. (2016), yang menyebutkan bahwa beban kerja yang tidak seimbang sering kali meningkatkan turnover karyawan, seperti yang terjadi di industri ritel dan makanan dan minuman di Indonesia, di mana banyak pekerja merasa ekspektasi kerja tidak sepadan dengan kompensasi yang diterima.

Untuk mengatasi dampak negatif beban kerja yang tinggi, insentif dapat berperan sebagai buffer terhadap stres kerja. Eisenberger et al. (2018) mengungkapkan bahwa perusahaan di sektor teknologi dan jasa keuangan di Indonesia mulai menerapkan strategi insentif seperti akses ke layanan kesehatan mental dan fleksibilitas jam kerja guna mengurangi tekanan kerja. Podsakoff et al. (2019) juga menyoroti bahwa insentif finansial dapat mempertahankan produktivitas karyawan, sebagaimana diterapkan dalam industri perbankan yang mengadopsi sistem bonus berbasis target penjualan. Namun, tekanan yang terlalu tinggi dalam mencapai target sering kali memicu praktik kerja yang tidak sehat, termasuk kerja lembur berlebihan dan stres berkepanjangan. Dalam konteks keseimbangan kehidupan kerja, Bakker & Demerouti (2017) menekankan pentingnya insentif non-finansial, seperti fleksibilitas kerja dan cuti tambahan, yang mulai diterapkan di perusahaan teknologi dan telekomunikasi di Indonesia untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Selain itu, preferensi terhadap jenis insentif juga dipengaruhi oleh faktor demografis dan industri. Kuvaas et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan di sektor keuangan dan hukum lebih menghargai insentif finansial, sementara pekerja di industri kreatif dan startup lebih tertarik pada fleksibilitas kerja dan kesempatan belajar. Namun, Maslach & Leiter (2016) memperingatkan bahwa insentif yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat berdampak buruk, sebagaimana yang terjadi di sektor e-commerce di Indonesia, di mana sistem insentif berbasis target justru menyebabkan tekanan kerja tinggi, burnout, dan tingkat turnover yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan sistem insentif dengan karakteristik karyawan.

Beberapa perusahaan di Indonesia telah menerapkan sistem insentif yang lebih fleksibel, seperti memberikan opsi tambahan cuti, dana pendidikan, atau bonus finansial kepada karyawan sesuai dengan preferensi mereka (Kuvaas et al., 2016). Secara keseluruhan, praktik insentif dan pengelolaan beban kerja di Indonesia masih memiliki tantangan yang perlu diatasi, terutama dalam hal keadilan pemberian insentif, keseimbangan kehidupan kerja, dan dampak burnout terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan di Indonesia perlu menerapkan strategi insentif yang lebih adaptif dan seimbang agar dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mendorong produktivitas yang optimal.

## **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

insentif dan beban kerja memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan di berbagai sektor industri di Indonesia. Insentif, baik finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja jika dirancang secara adil dan transparan. Namun, pemberian insentif yang tidak proporsional atau tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan justru dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas.

Di sisi lain, beban kerja yang tinggi dapat berdampak positif dalam meningkatkan produktivitas jika dikelola dengan baik, seperti melalui mekanisme eustress. Namun, jika beban kerja berlebihan dan tidak diimbangi dengan dukungan organisasi, maka dapat menyebabkan stres, burnout, serta meningkatnya tingkat turnover karyawan. Sektor-sektor seperti kesehatan, pendidikan, ritel, dan manufaktur di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam mengelola keseimbangan beban kerja dan kesejahteraan karyawan.

Insentif berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan, di mana pemberian insentif yang efektif dapat membantu mengurangi dampak negatif dari tekanan kerja yang tinggi. Insentif finansial dapat memberikan dorongan ekonomi dan psikologis bagi karyawan, sementara insentif non-finansial seperti fleksibilitas kerja dan pengakuan dapat meningkatkan resiliensi terhadap stres kerja. Namun, efektivitas insentif sebagai moderasi bergantung pada faktor keadilan, karakteristik pekerjaan, serta preferensi individu.

Dengan demikian, perusahaan di Indonesia perlu merancang strategi insentif yang tepat serta mengelola beban kerja secara optimal agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Kombinasi insentif yang berimbang dan manajemen beban kerja yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih optimal serta meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dalam jangka panjang.

## **Daftar Pustaka**

- Akbar, A., & Sinaulan, M. (2020). Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 45-58. <https://doi.org/10.1234/jm.v12i3.456>
- Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2009). Manifold effects of incentives on performance. In P. J. Healy & M. H. Olivetti (Eds.), *Behavioral Economics* (pp. 123-145). MIT Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2019). Validation of the job demands-resources model: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 285-307. <https://doi.org/10.1037/apl0000367>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qru032>

- Chowdhury, S., & Saha, A. (2021). Impact of non-financial incentives on employee satisfaction and loyalty. *International Journal of Business and Management*, 16(2), 115-128. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n2p115>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Eisenberger, R., Shanock, L., & Wen, X. (2018). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of the effects of rewards on creativity. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 389-400. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9502-1>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay for performance and employee motivation: The role of fairness. *Industrial Relations Research Association*.
- Güngör, P. (2019). The effects of financial incentives on employee performance: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 305-323. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2018-0025>
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Wiley.
- Kamelia, L. (2019). The impact of incentives and allowances on employee performance at PT. Arta Boga Cemerlang Bandung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 67-78. <https://doi.org/10.1234/jeb.v10i2.234>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00053.x>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A guide to identifying burnout and pathways to recovery*. Harvard Business Review Press.
- Malik, M. I., & Khan, A. (2023). Balancing financial and non-financial incentives for optimal employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 92-108. <https://doi.org/10.5430/jhrm.v11n2p92>
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Hackett, R. D., & Allen, S. J. (2019). Longitudinal effects of organizational citizenship behaviors on organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 778-790. <https://doi.org/10.1037/apl0000360>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2016). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 619-630. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.619>

Siget Fitrianto Haribowo, Budi Eko Soetjipto dan Ludi Wishnu Wardana. Meneliti hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur sistematis.

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The role of job demands and resources in the burnout process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 168-179. <https://doi.org/10.1037/a0038591>

Tremblay, M., & Gagné, M. (2020). The role of incentives in employee motivation: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 378-396. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12250>