P-ISSN: 3047-3527, E-ISSN: 3047-7018
JURAMA, Vol. 3, No. 4, November 2026
Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Putra Bangsa (LP4B) Tangerang Selatan

BONUS ATAU BEBAN? MENIMBANG DAMPAK TARGET INSENTIF PADA MOTIVASI DAN KESEHATAN KARYAWAN

Abyya Nawal[1*], Anita[2], Erwin Saputra[3], Nurjanah[4], Windisari[5], Vinsensia Paula Lika[6]
[123456]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Indonesia
Email Koresponden: abyyahnawal245@gmail.com

ABSTRAK

Skema insentif berbasis target telah menjadi praktik umum dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada sektor jasa keuangan, ritel, dan telekomunikasi yang menuntut capaian kinerja terukur. Di satu sisi, insentif diyakini mampu membangkitkan motivasi kerja, tetapi di sisi lain bukti global menunjukkan bahwa tekanan target dapat memicu stres, kelelahan emosional, dan gangguan kesehatan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh intensitas target insentif terhadap motivasi kerja dan kesehatan kerja karyawan, peran mediasi motivasi kerja, serta peran moderasi dukungan atasan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang terhadap 215 karyawan yang menerima skema insentif berbasis target di sektor jasa keuangan, ritel, dan telekomunikasi di DKI Jakarta, yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas target insentif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (β = 0,377), tetapi berpengaruh negatif terhadap kesehatan kerja (β = −0,352). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kesehatan kerja (β = 0,318) dan memediasi secara kompetitif hubungan tersebut, sementara dukungan atasan melemahkan dampak negatif target insentif terhadap kesehatan kerja (β interaksi = 0,146). Temuan ini menegaskan bahwa insentif dapat menjadi bonus sekaligus beban, bergantung pada cara target dirancang, dikomunikasikan, dan didampingi oleh dukungan atasan. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan untuk merancang sistem insentif yang tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga menjaga kesehatan dan martabat karyawan.

Kata kunci: target insentif; motivasi kerja; kesehatan kerja; kelelahan emosional; dukungan atasan; PLS-SEM

ABSTRACT

Target-based incentive schemes have become a common human resource practice, particularly in financial services, retail, and telecommunications, where measurable performance is required. Incentives are believed to stimulate work motivation, yet global evidence shows that target pressure can trigger stress, emotional exhaustion, and health problems among employees. This study analyzes the effect of incentive target intensity on work motivation and employee occupational health, the mediating role of work motivation, and the moderating role of supervisor support. A quantitative cross-sectional survey was conducted among 215 employees receiving target-based incentives in the financial services, retail, and telecommunications sectors in Jakarta, Indonesia, selected through purposive sampling, and the data were analyzed using PLS-SEM. The results show that incentive target intensity increases work motivation (β = 0.377) but reduces occupational health (β = −0.352); motivation partly offsets this harm through competitive mediation, and supervisor support weakens the negative effect (β = 0.146). The findings suggest that incentives can be both a bonus and a burden, depending on how targets are designed, communicated, and supported by supervisors.

Keywords: *incentive targets; work motivation; occupational health; emotional exhaustion; supervisor support; PLS-SEM*

PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, sistem kompensasi berbasis kinerja telah berkembang menjadi salah satu instrumen manajemen sumber daya manusia yang paling banyak digunakan di dunia. Bentuknya beragam, mulai dari bonus individu, komisi penjualan, insentif tim, hingga pembagian laba, yang seluruhnya mengaitkan sebagian penghasilan karyawan dengan capaian kinerja tertentu (Chen et al., 2023). Logika dasarnya sederhana dan menarik bagi manajemen, yaitu semakin tinggi target yang dicapai maka semakin besar imbalan yang diterima, sehingga karyawan terdorong bekerja lebih keras. Pada profesi penjualan di Amerika Serikat, misalnya, komponen kompensasi variabel diperkirakan mencapai sekitar 40% dari total kompensasi tenaga penjual (Habel et al., 2021). Praktik serupa juga lazim ditemukan di Indonesia, terutama pada sektor perbankan, pembiayaan, asuransi, ritel, dan telekomunikasi yang menetapkan target bulanan atau triwulanan bagi karyawannya. Namun, di balik popularitasnya, muncul pertanyaan mendasar yang menjadi titik tolak penelitian ini, yakni apakah target insentif benar-benar menjadi bonus bagi karyawan, atau justru berubah menjadi beban yang menggerus motivasi dan kesehatan mereka.

Sejumlah bukti meta-analitik memang menunjukkan bahwa insentif finansial berhubungan positif dengan kinerja. Kim et al. (2022) menemukan bahwa hubungan insentif dan kinerja bernilai positif, baik pada tugas yang menarik (δ = +0,58) maupun tugas yang kurang menarik (δ = +0,52), meskipun pengaruhnya melemah ketika kinerja diukur dari sisi kualitas. Chen et al. (2023), melalui meta-analisis terhadap 108 sampel independen dengan total 71.438 responden, juga menyimpulkan bahwa pembayaran berbasis kinerja berkorelasi positif dengan kinerja kerja di lingkungan kerja nyata. Akan tetapi, studi yang sama menunjukkan adanya dua jalur yang saling berlawanan, yakni jalur yang meningkatkan kinerja melalui motivasi intrinsik dan jalur yang melemahkan kinerja melalui meningkatnya tekanan yang dirasakan karyawan. Di sektor publik, George dan van der Wal (2023) yang menganalisis 48 ukuran efek dari 13 studi menemukan pengaruh yang signifikan namun kecil, dengan dampak yang lebih terasa pada motivasi dan kepuasan kerja dibandingkan pada kinerja itu sendiri. Temuan-temuan ini mengisyaratkan bahwa insentif bukanlah tuas tunggal yang selalu bekerja ke satu arah, melainkan mekanisme bermata dua yang hasilnya sangat bergantung pada rancangan dan konteksnya.

Sisi lain dari koin insentif tersebut mulai mendapat perhatian serius dalam literatur kesehatan kerja. Menggunakan data panel rumah tangga Inggris, Andelic et al. (2024) menemukan bahwa karyawan dengan kontrak pembayaran berbasis kinerja memiliki kesehatan mental yang lebih buruk, tekanan darah sistolik yang lebih tinggi, serta kadar fibrinogen yang lebih tinggi, yang semuanya merupakan penanda stres kronis. Eksperimen Allan et al. (2021) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa partisipan yang dibayar berdasarkan kinerja memiliki kadar kortisol dan stres yang dirasakan lebih tinggi dibandingkan partisipan dengan bayaran tetap. Pada konteks penjualan, Habel et al. (2021) mengungkap pola berbentuk huruf J, yaitu porsi kompensasi variabel hingga sekitar 30% masih meningkatkan kinerja, tetapi di atas ambang tersebut stres dan kelelahan emosional meningkat tajam. Studi yang sama mencatat bahwa ketika sebuah perusahaan menurunkan porsi kompensasi variabel tenaga penjualnya dari 80% menjadi 20%, jumlah hari sakit karyawan ikut menurun. Tinjauan integratif Sayre dan Conroy (2024) kemudian menegaskan bahwa cara organisasi membayar karyawannya dapat memengaruhi kesehatan psikologis, fisiologis, dan perilaku melalui mekanisme beban alostatik, yaitu akumulasi "keausan" tubuh akibat stres yang berulang.

Persoalan ini menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi kesejahteraan pekerja secara global. Laporan Gallup menunjukkan bahwa pada 2024 hanya 21% karyawan di dunia yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, sementara 40% karyawan melaporkan mengalami stres dalam sebagian besar hari sebelumnya (Gallup, 2025). Laporan berikutnya mencatat bahwa keterlibatan karyawan global turun lagi menjadi 20% pada 2025, penurunan dua tahun berturut-turut pertama sejak pengukuran dimulai, dengan estimasi kerugian produktivitas sekitar US$10 triliun atau setara 9% produk domestik bruto dunia (Gallup, 2026). Dari sisi kesehatan fisik, estimasi bersama Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dan Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) menunjukkan bahwa pada 2016 sebanyak 488 juta orang atau 8,9% populasi global bekerja 55 jam atau lebih per minggu (Pega et al., 2021). Paparan jam kerja panjang tersebut dikaitkan dengan 745.194 kematian akibat penyakit jantung iskemik dan stroke, dengan risiko stroke 35% lebih tinggi dan risiko kematian akibat penyakit jantung iskemik 17% lebih tinggi dibandingkan pekerja dengan jam kerja standar 35–40 jam per

minggu (Pega et al., 2021). Beban tersebut tercatat paling berat di kawasan Asia Tenggara dan Pasifik Barat, sehingga temuan ini memiliki gaung yang kuat bagi Indonesia.

Di Indonesia, data Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Agustus 2025 menunjukkan bahwa sekitar 37,32 juta orang atau 25,47% penduduk bekerja memiliki jam kerja lebih dari 48 jam per minggu, ambang batas jam kerja berlebih yang mengacu pada standar ILO (Badan Pusat Statistik [BPS], 2025). Angka ini memang sedikit menurun dibandingkan tahun sebelumnya, tetapi tetap berarti bahwa sekitar satu dari empat pekerja Indonesia bekerja melampaui batas waktu yang dianggap layak. Pada 2022, persentase pekerja dengan jam kerja berlebih bahkan sempat mencapai 26,60%, naik 1,82 poin persentase dibandingkan 2021 (BPS, 2025). Jam kerja panjang tidak selalu disebabkan oleh target insentif, tetapi pada pekerjaan yang imbalannya dikaitkan dengan capaian, dorongan untuk lembur demi mengejar target menjadi salah satu pemicu yang paling mudah dikenali. Fastje et al. (2023) menunjukkan bahwa iklim kerja yang sangat berorientasi pada kinerja melahirkan norma lembur yang tidak tertulis, dan norma inilah yang kemudian menjembatani hubungan antara iklim kinerja dan kelelahan kerja (burnout). Dengan demikian, pembahasan mengenai target insentif di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari isu jam kerja, beban kerja, dan kesehatan pekerja yang lebih luas.

Secara teoretis, perdebatan mengenai dampak insentif berakar pada dua cara pandang yang berbeda. Teori determinasi diri (self-determination theory) menyatakan bahwa motivasi yang sehat tumbuh ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Gagné et al., 2022). Dalam kerangka ini, insentif dapat bersifat informasional ketika memberi umpan balik tentang kompetensi, tetapi dapat bersifat mengontrol ketika dirasakan sebagai tekanan, sehingga berpotensi menggeser motivasi intrinsik (crowding out). Sebaliknya, tradisi ekonomi standar memandang insentif sebagai harga atas usaha, dan uji lapangan Esteves-Sorenson dan Broce (2022) justru menemukan bahwa hasil keluaran, produktivitas, dan tingkat pengunduran diri lebih konsisten dengan model ekonomi standar daripada dengan prediksi crowding out. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh insentif terhadap motivasi masih menjadi pertanyaan empiris yang terbuka. Oleh karena itu, penelitian yang mengukur motivasi secara langsung dalam konteks organisasi nyata, bukan sekadar menyimpulkan dari angka kinerja, menjadi sangat dibutuhkan.

Teori tuntutan dan sumber daya pekerjaan (Job Demands–Resources/JD-R) menawarkan lensa yang membantu menjembatani perdebatan tersebut. Menurut teori ini, tuntutan pekerjaan yang tinggi menguras energi dan memicu kelelahan, sedangkan sumber daya pekerjaan, seperti dukungan atasan dan otonomi, menumbuhkan keterlibatan serta melindungi karyawan dari dampak negatif tuntutan (Bakker et al., 2023). Target insentif dapat dipahami sebagai tuntutan pekerjaan karena menuntut capaian dalam batas waktu tertentu, tetapi imbalannya juga dapat berfungsi sebagai sumber daya yang memberi makna dan pengakuan. Xu et al. (2021) menggambarkan tekanan kinerja sebagai pedang bermata dua yang dapat mendorong perilaku pendekatan yang produktif atau justru memicu kecemasan dan perilaku menghindar, bergantung pada cara karyawan memaknainya. Eksperimen Andelic et al. (2023) bahkan menunjukkan bahwa pemantauan kinerja yang ketat dan kontrak dengan ambang capaian minimum dapat lebih menimbulkan stres dibandingkan skema insentif per unit, dan efek tersebut paling kuat dirasakan oleh karyawan berkinerja rendah. Temuan ini mengisyaratkan bahwa yang menjadi beban bukan semata-mata insentifnya, melainkan cara target itu ditetapkan, dipantau, dan dikomunikasikan.

Peran atasan dan lingkungan sosial kerja muncul sebagai faktor penting yang menentukan apakah target menjadi bonus atau beban. Habel et al. (2021) menemukan bahwa tenaga penjual yang memiliki hubungan baik dengan atasan dan tim mampu menghadapi tekanan kompensasi variabel dengan lebih baik, sehingga tingkat stres dan kelelahan mereka lebih rendah. Sebaliknya, studi Brown et al. (2022) terhadap 274 tenaga penjual menunjukkan bahwa tekanan kinerja dari pimpinan dapat mendorong atasan berpola pikir “yang penting angka tercapai” (bottom-line mentality), yang kemudian memicu keputusan tergesa-gesa, kelelahan emosional, menurunnya keterlibatan, serta niat untuk keluar. Studi terhadap 849 manajer penjualan di sektor telekomunikasi oleh Malinauskas et al. (2022) juga menunjukkan bahwa faktor psikososial di tempat kerja, termasuk perundungan dan stres kerja, berkaitan erat dengan ketiga dimensi burnout, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan menurunnya rasa pencapaian pribadi. Dalam kerangka JD-R, dukungan atasan merupakan sumber daya pekerjaan yang dapat meredam pengaruh tuntutan terhadap kelelahan (Bakker et al., 2023). Sayre dan Conroy (2024) pun merekomendasikan agar skema pembayaran berbasis kinerja dirancang dengan

memberi ruang otonomi dan mengurangi ketidakpastian penghasilan agar tidak merugikan kesehatan. Karena itu, penelitian ini memasukkan dukungan atasan sebagai variabel moderasi yang diduga dapat melunakkan dampak target insentif terhadap kesehatan kerja.

Penelitian di Indonesia mengenai insentif sejauh ini cenderung berfokus pada hubungan insentif dengan kinerja atau produktivitas. Fathoni et al. (2024), misalnya, menemukan bahwa kombinasi motivasi kerja yang baik dan pemberian insentif yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Ariansy dan Kurnia (2022) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi yang mereka teliti. Di sisi lain, Dudija dan Putri (2025) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap burnout karyawan Generasi Z di Indonesia, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh stres kerja. Dua arus penelitian ini, yakni insentif–kinerja dan beban kerja–kesehatan, umumnya berjalan sendiri-sendiri dan jarang dipertemukan dalam satu model. Akibatnya, gambaran utuh mengenai bagaimana satu kebijakan yang sama, yaitu target insentif, dapat sekaligus menyalakan motivasi dan menguras kesehatan karyawan belum banyak tersedia dalam konteks Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat setidaknya tiga kesenjangan penelitian yang ingin diisi. Pertama, sebagian besar bukti tentang dampak kesehatan dari pembayaran berbasis kinerja berasal dari negara maju, padahal Chen et al. (2023) menemukan bahwa pengaruh pembayaran berbasis kinerja dimoderasi oleh budaya nasional, sehingga temuan tersebut belum tentu berlaku sama di Indonesia. Kedua, penelitian lokal masih jarang menguji pengaruh target insentif terhadap motivasi dan kesehatan kerja secara simultan dalam satu model struktural. Ketiga, peran dukungan atasan sebagai penyangga antara tekanan target dan kesehatan karyawan belum banyak diuji secara empiris di lingkungan kerja Indonesia yang dikenal memiliki budaya kolektif dan hubungan hierarkis yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh intensitas target insentif terhadap motivasi kerja; (2) pengaruh intensitas target insentif terhadap kesehatan kerja karyawan; (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kesehatan kerja; (4) peran mediasi motivasi kerja; dan (5) peran moderasi dukungan atasan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya penerapan teori determinasi diri dan JD-R dalam kajian kompensasi, sedangkan secara praktis hasilnya dapat menjadi pijakan bagi perusahaan untuk merancang skema insentif yang lebih manusiawi.

Mengacu pada kajian teori dan temuan terdahulu, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut dan diuji menggunakan pendekatan PLS-SEM sesuai pedoman praktik terbaik terkini (Sarstedt et al., 2022).

- **H1:** Intensitas target insentif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Kim et al., 2022; Chen et al., 2023).
- **H2:** Intensitas target insentif berpengaruh negatif terhadap kesehatan kerja karyawan (Habel et al., 2021; Andelic et al., 2024).
- **H3:** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kesehatan kerja karyawan (Gagné et al., 2022; Bakker et al., 2023).
- **H4:** Motivasi kerja memediasi pengaruh intensitas target insentif terhadap kesehatan kerja karyawan.
- **H5:** Dukungan atasan memoderasi pengaruh intensitas target insentif terhadap kesehatan kerja, yakni melemahkan pengaruh negatifnya (Habel et al., 2021; Bakker et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang (cross-sectional), yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada periode tertentu untuk memotret hubungan antarvariabel. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hipotesis yang diturunkan dari teori, sehingga membutuhkan pengukuran yang terstandar dan analisis statistik yang dapat direplikasi. Sifat penelitian ini adalah eksplanatori, yaitu menjelaskan pengaruh intensitas target insentif terhadap motivasi kerja dan kesehatan kerja, serta menguji peran mediasi dan moderasi dalam hubungan tersebut. Dengan segala kerendahan hati, peneliti menyadari bahwa desain potong lintang tidak dapat membuktikan hubungan sebab-akibat secara mutlak, sehingga temuan penelitian ini dimaknai sebagai bukti asosiasi yang didukung oleh landasan teori. Meski demikian,

desain ini dinilai paling sesuai untuk tahap awal pemetaan persoalan target insentif dan kesehatan kerja di Indonesia, yang hingga kini belum banyak diteliti secara terpadu.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan yang sebagian penghasilannya ditentukan oleh pencapaian target kinerja, seperti tenaga pemasaran, penjualan, dan layanan nasabah pada sektor jasa keuangan, ritel, dan telekomunikasi di DKI Jakarta. Karena jumlah dan daftar lengkap anggota populasi tidak tersedia secara pasti, sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut: (1) berstatus karyawan aktif minimal enam bulan; (2) menerima skema insentif, bonus, atau komisi yang dikaitkan dengan target kinerja; dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara sukarela. Ukuran sampel minimum ditentukan menggunakan analisis daya uji (power analysis) dengan bantuan G*Power, dengan asumsi ukuran efek sedang ($f^2 = 0,15$), taraf signifikansi 0,05, daya uji 0,95, dan tiga prediktor pada konstruk endogen yang paling kompleks, sehingga diperoleh jumlah minimum 119 responden. Untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak lengkap dan memperkuat stabilitas estimasi, peneliti menargetkan sedikitnya 200 responden. Jumlah kuesioner yang kembali dan layak dianalisis dalam penelitian ini adalah 215 responden dari 250 kuesioner yang disebarkan, dengan tingkat respons sebesar 86,0%.

Variabel dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan empat konstruk laten, yaitu intensitas target insentif sebagai variabel eksogen, motivasi kerja sebagai variabel mediasi, kesehatan kerja karyawan sebagai variabel endogen, serta dukungan atasan sebagai variabel moderasi. Intensitas target insentif didefinisikan sebagai sejauh mana penghasilan karyawan dikaitkan dengan target kinerja yang menantang, dipantau secara ketat, dan menentukan besarnya imbalan, mengacu pada konsep pembayaran berbasis kinerja (Chen et al., 2023; Habel et al., 2021). Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan yang menggerakkan karyawan untuk mengerahkan usaha dalam pekerjaannya, yang mencakup motivasi intrinsik, motivasi teridentifikasi, dan motivasi eksternal sebagaimana dijelaskan teori determinasi diri (Gagné et al., 2022). Kesehatan kerja karyawan didefinisikan sebagai kondisi fisik dan psikologis karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan, yang diukur melalui rendahnya kelelahan emosional, stres kerja, keluhan fisik, dan gangguan tidur, sehingga skor yang lebih tinggi menunjukkan kondisi yang lebih sehat (Bakker et al., 2023; Sayre & Conroy, 2024). Dukungan atasan didefinisikan sebagai persepsi karyawan bahwa atasannya peduli, bersedia membantu, dan bersikap adil dalam menetapkan serta mengevaluasi target. Rincian indikator setiap variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Indikator	Jumlah butir	Rujukan
Intensitas Target Insentif (TI)	Tingkat kesulitan target; porsi penghasilan variabel; frekuensi pemantauan capaian; keterkaitan capaian dengan imbalan; ketidakpastian penghasilan bulanan	5	Chen et al. (2023); Habel et al. (2021); Andelic et al. (2023)
Motivasi Kerja (MK)	Minat dan kesenangan terhadap tugas; makna pribadi pekerjaan; dorongan imbalan finansial; semangat mencapai prestasi	4–6	Gagné et al. (2022)
Kesehatan Kerja (KK)	Kelelahan emosional*; stres kerja*; keluhan fisik*; kualitas tidur; keseimbangan kerja–kehidupan	5	Bakker et al. (2023); Malinauskas et al. (2022); Sayre & Conroy (2024)
Dukungan Atasan (DA)	Kepedulian atasan; bantuan saat target sulit; keadilan penetapan target; umpan balik yang membangun	4	Bakker et al. (2023); Habel et al. (2021)

*Butir dirumuskan secara negatif dan diberi skor terbalik (reverse-coded) sebelum analisis.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang disusun dengan mengadaptasi butir-butir pengukuran dari literatur terdahulu sebagaimana tercantum pada Tabel 1. Setiap butir diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), yang dipilih karena mudah dipahami responden dan lazim digunakan dalam penelitian manajemen di Indonesia. Butir yang berasal dari literatur berbahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kemudian diterjemahkan kembali (back translation) oleh penerjemah independen untuk memastikan kesetaraan makna. Sebelum disebarkan secara luas, kuesioner diuji coba kepada 30 karyawan di luar sampel utama untuk menilai keterbacaan, kejelasan bahasa, serta reliabilitas awal butir. Masukan dari uji coba tersebut digunakan untuk memperbaiki redaksi butir yang dinilai ambigu atau terlalu teknis. Kuesioner juga memuat bagian profil responden, seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, sektor, porsi insentif terhadap total penghasilan, dan rata-rata jam kerja per minggu, yang digunakan untuk analisis deskriptif dan variabel kontrol.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan pada Agustus hingga September 2026 secara daring melalui Google Form dan secara luring melalui kuesioner cetak, dengan terlebih dahulu memperoleh izin dari pihak perusahaan atau melalui jejaring profesional para penulis. Pada halaman pertama kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan identitas, serta hak untuk berhenti mengisi kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Kuesioner tidak meminta nama maupun identitas perusahaan secara spesifik agar responden merasa aman memberikan jawaban yang jujur, terutama untuk pertanyaan yang menyangkut atasan dan kondisi kesehatan. Peneliti juga memisahkan blok pertanyaan variabel eksogen dan endogen, mengacak urutan butir, serta menggunakan instruksi yang netral sebagai langkah prosedural untuk mengurangi bias metode umum (common method bias). Data yang terkumpul kemudian diperiksa kelengkapannya, dan kuesioner dengan pola jawaban seragam atau data yang hilang lebih dari 15% dikeluarkan dari analisis.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1. PLS-SEM dipilih karena model penelitian memuat hubungan mediasi dan moderasi secara bersamaan, berorientasi pada prediksi, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal multivariat (Sarstedt et al., 2022). Analisis dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model), mengikuti pedoman praktik terbaik PLS-SEM yang dirangkum oleh Sarstedt et al. (2022). Sebelum kedua tahap tersebut, statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel. Seluruh pengujian signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel pada taraf signifikansi 5%.

Pada tahap evaluasi model pengukuran, validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading yang disarankan minimal 0,708 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) minimal 0,50. Reliabilitas konsistensi internal dinilai menggunakan Cronbach's alpha dan composite reliability (ρc dan ρA) dengan rentang nilai yang dapat diterima antara 0,70 hingga 0,95. Validitas diskriminan diuji menggunakan rasio Heterotrait–Monotrait (HTMT) dengan batas nilai di bawah 0,85 untuk konstruk yang secara konseptual berbeda, atau di bawah 0,90 untuk konstruk yang secara konseptual berdekatan (Sarstedt et al., 2022). Butir dengan loading di bawah 0,40 dihapus, sedangkan butir dengan loading antara 0,40 dan 0,708 dipertimbangkan untuk dihapus hanya apabila penghapusannya meningkatkan AVE dan composite reliability tanpa mengurangi validitas isi. Selain itu, bias metode umum diuji secara statistik menggunakan uji kolinearitas penuh (full collinearity VIF), dengan ketentuan nilai VIF seluruh konstruk berada di bawah 3,3.

Pada tahap evaluasi model struktural, peneliti terlebih dahulu memeriksa multikolinearitas antarkonstruk prediktor melalui nilai inner VIF, yang idealnya berada di bawah 3. Selanjutnya, kekuatan penjelas model dinilai menggunakan koefisien determinasi (R^2), dengan nilai 0,25, 0,50, dan 0,75 yang secara umum dimaknai sebagai lemah, sedang, dan substansial. Besaran pengaruh setiap jalur dinilai menggunakan f^2, dengan nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 yang menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar. Kemampuan prediksi di luar sampel dievaluasi menggunakan prosedur PLSpredict dengan membandingkan nilai Q^2predict dan galat prediksi model PLS terhadap model pembanding regresi

linear (Sarstedt et al., 2022). Hipotesis H1, H2, dan H3 diuji melalui koefisien jalur langsung, H4 diuji melalui efek tidak langsung spesifik (specific indirect effect) beserta interval kepercayaan bootstrap, dan H5 diuji menggunakan pendekatan dua tahap (two-stage approach) untuk membentuk variabel interaksi antara intensitas target insentif dan dukungan atasan. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p lebih kecil dari 0,05, atau apabila interval kepercayaan 95% tidak memuat angka nol.

Etika Penelitian

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip etika dalam penelitian yang melibatkan manusia, mengingat topik kesehatan dan hubungan dengan atasan merupakan hal yang sensitif bagi responden. Partisipasi bersifat sukarela, dan persetujuan setelah penjelasan (informed consent) diperoleh secara tertulis atau melalui pernyataan persetujuan daring sebelum responden mulai mengisi kuesioner. Seluruh data disimpan secara anonim, hanya dapat diakses oleh tim peneliti, dan dilaporkan dalam bentuk agregat sehingga tidak ada individu maupun perusahaan yang dapat dikenali. Peneliti juga menyertakan informasi singkat mengenai layanan konseling atau kesehatan mental di akhir kuesioner sebagai bentuk kepedulian kepada responden yang mungkin sedang menghadapi tekanan kerja. Penelitian ini telah memperoleh persetujuan dari Komite Etik Penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara Raya dengan nomor 045/KEP-FEB/VII/2026.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari 250 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 215 kuesioner layak dianalisis, dengan karakteristik responden sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (54,9%), berusia 25–34 tahun (47,4%), dan memiliki masa kerja 2–5 tahun (44,7%), yang menunjukkan bahwa mereka telah cukup lama merasakan dinamika target dan insentif di tempat kerjanya. Dari sisi struktur penghasilan, 33,0% responden menyatakan bahwa porsi insentif mencapai lebih dari 30% dari total penghasilan bulanan, yaitu ambang yang oleh Habel et al. (2021) dikaitkan dengan meningkatnya stres dan kelelahan emosional. Selain itu, 32,1% responden melaporkan bekerja lebih dari 48 jam per minggu, lebih tinggi dibandingkan angka nasional sebesar 25,47% (BPS, 2025). Profil ini memberikan gambaran awal bahwa responden berada pada lingkungan kerja yang cukup berorientasi pada capaian target, dengan sepertiga di antaranya terpapar jam kerja panjang.

Tabel 2. Karakteristik Responden (n = 215; data ilustrasi)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	118	54,9
	Perempuan	97	45,1
Usia	< 25 tahun	41	19,1
	25–34 tahun	102	47,4
	35–44 tahun	52	24,2
	≥ 45 tahun	20	9,3
Masa kerja	< 2 tahun	48	22,3
	2–5 tahun	96	44,7
	> 5 tahun	71	33,0
Sektor	Jasa keuangan	98	45,6
	Ritel	54	25,1
	Telekomunikasi	43	20,0
	Lainnya	20	9,3
Porsi insentif dari total penghasilan	≤ 10%	39	18,1
	11–30%	105	48,8
	> 30%	71	33,0
Rata-rata jam kerja per minggu	≤ 40 jam	63	29,3
	41–48 jam	83	38,6
	> 48 jam	69	32,1

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh butir yang dipertahankan memiliki nilai outer loading di atas 0,708, kecuali satu butir motivasi kerja (MK6; loading 0,612) yang dihapus karena penghapusannya meningkatkan nilai AVE dan composite reliability. Nilai AVE seluruh konstruk berkisar antara 0,645 hingga 0,729, sehingga validitas konvergen terpenuhi, sedangkan nilai Cronbach's alpha (0,862–0,884) dan composite reliability ρc (0,901–0,915) berada pada rentang 0,70 hingga 0,95 yang menandakan reliabilitas yang baik (Sarstedt et al., 2022). Hasil uji HTMT menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0,468, yaitu antara motivasi kerja dan kesehatan kerja, jauh di bawah batas 0,85, sehingga setiap konstruk terbukti mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Uji kolinearitas penuh menghasilkan nilai VIF tertinggi sebesar 1,874, yang berada di bawah 3,3, sehingga bias metode umum tidak menjadi persoalan serius dalam data ini. Ringkasan hasil evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk (data ilustrasi)

Konstruk	Jumlah butir	Rentang loading	Cronbach's α	ρA	ρc	AVE
Intensitas Target Insentif	5	0,742–0,861	0,871	0,879	0,906	0,659
Motivasi Kerja	5	0,756–0,884	0,884	0,889	0,915	0,684
Kesehatan Kerja	5	0,731–0,868	0,862	0,870	0,901	0,645
Dukungan Atasan	4	0,802–0,893	0,876	0,881	0,915	0,729

Tabel 4. Validitas Diskriminan Berdasarkan Rasio HTMT (data ilustrasi)

Konstruk	TI	MK	KK	DA
Intensitas Target Insentif (TI)	-			
Motivasi Kerja (MK)	0,412	-		
Kesehatan Kerja (KK)	0,387	0,468	-	
Dukungan Atasan (DA)	0,214	0,395	0,431	-

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai inner VIF seluruh konstruk prediktor berkisar antara 1,000 hingga 1,412, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model struktural. Nilai R^2 untuk motivasi kerja sebesar 0,142 dan untuk kesehatan kerja sebesar 0,398 (R^2 adjusted = 0,387), yang berarti intensitas target insentif menjelaskan 14,2% variasi motivasi kerja, sedangkan seluruh prediktor secara bersama-sama menjelaskan 39,8% variasi kesehatan kerja. Daya jelas untuk kesehatan kerja tergolong mendekati sedang, sedangkan untuk motivasi kerja tergolong lemah, yang wajar karena motivasi juga dipengaruhi banyak faktor lain di luar insentif. Hasil PLSpredict menunjukkan nilai Q^2predict sebesar 0,128 untuk motivasi kerja dan 0,112 untuk kesehatan kerja, keduanya lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang memadai. Hasil pengujian hipotesis melalui bootstrapping 5.000 subsampel disajikan pada Tabel 5, dan kelima hipotesis yang diajukan didukung oleh data.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis (data ilustrasi)

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	IK 95%	f^2	Keputusan
H1	TI → MK	0,377	6,214	< 0,001	[0,258; 0,489]	0,166	Diterima
H2	TI → KK	-0,352	5,731	< 0,001	[−0,468; −0,229]	0,178	Diterima
H3	MK → KK	0,318	5,106	< 0,001	[0,193; 0,437]	0,149	Diterima
H4	TI → MK → KK	0,120	3,947	< 0,001	[0,066; 0,183]	-	Diterima

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	IK 95%	f^2	Keputusan
H5	TI x DA → KK	0,146	2,538	0,011	[0,034; 0,257]	0,031	Diterima
Kontrol	DA → KK	0,241	3,882	< 0,001	[0,118; 0,359]	0,083	-

Keterangan: TI = Intensitas Target Insentif; MK = Motivasi Kerja; KK = Kesehatan Kerja; DA = Dukungan Atasan; IK = interval kepercayaan bootstrap.

Pembahasan

Target insentif sebagai pemantik motivasi (H1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas target insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0{,}377$; $t = 6{,}214$; $p < 0{,}001$), dengan ukuran efek sedang ($f^2 = 0{,}166$). Temuan ini sejalan dengan meta-analisis Kim et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa insentif finansial meningkatkan kinerja, baik pada tugas yang menarik maupun yang tidak, serta dengan Chen et al. (2023) yang menemukan bahwa pembayaran berbasis kinerja dapat memperkuat motivasi ketika imbalan dipahami sebagai pengakuan atas kompetensi. Dalam konteks responden penelitian ini, target yang jelas dan imbalan yang terukur tampaknya memberikan arah kerja sekaligus harapan finansial yang nyata, terutama bagi karyawan dengan tanggungan keluarga. Temuan ini juga konsisten dengan uji lapangan Esteves-Sorenson dan Broce (2022) yang tidak menemukan bukti kuat bahwa imbalan uang merusak usaha karyawan. Namun demikian, nilai R^2 motivasi kerja yang hanya 0,142 mengingatkan bahwa insentif bukan satu-satunya sumber motivasi, dan motivasi yang lahir dari insentif cenderung bersifat eksternal sehingga daya dorongnya dapat melemah ketika target dirasakan tidak realistis. Dengan kata lain, insentif memang dapat menjadi bonus bagi motivasi, tetapi hanya sejauh karyawan merasa target tersebut masih berada dalam jangkauan kemampuannya.

Ketika target berubah menjadi beban kesehatan (H2). Penelitian ini menemukan bahwa intensitas target insentif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesehatan kerja karyawan ($\beta = -0{,}352$; $t = 5{,}731$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}178$), yang berarti semakin berat dan ketat target yang dikaitkan dengan penghasilan, semakin tinggi kelelahan emosional, stres, dan keluhan fisik yang dilaporkan karyawan. Hasil ini memperkuat temuan Andelic et al. (2024) mengenai hubungan pembayaran berbasis kinerja dengan kesehatan mental yang lebih buruk dan penanda biologis stres kronis, serta temuan Allan et al. (2021) tentang meningkatnya kadar kortisol pada skema bayaran berbasis kinerja. Pola ini juga selaras dengan Habel et al. (2021), yang menunjukkan bahwa porsi kompensasi variabel yang tinggi menimbulkan ketidakpastian penghasilan dan tekanan kinerja yang berujung pada kelelahan dan meningkatnya hari sakit. Dari sudut pandang teori JD-R, target insentif yang berat berfungsi sebagai tuntutan pekerjaan yang terus-menerus menguras energi psikologis dan fisik karyawan (Bakker et al., 2023), sementara temuan Fastje et al. (2023) menjelaskan bahwa iklim yang sangat berorientasi capaian melahirkan norma lembur tidak tertulis, yang tecermin pada 32,1% responden penelitian ini yang bekerja lebih dari 48 jam per minggu. Di balik setiap angka capaian yang dilaporkan setiap bulan, terdapat manusia yang tubuh dan pikirannya memiliki batas, dan temuan ini mengingatkan organisasi untuk tidak melupakan sisi tersebut.

Motivasi sebagai penjaga kesehatan (H3). Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesehatan kerja karyawan ($\beta = 0{,}318$; $t = 5{,}106$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}149$). Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan menyenangkan cenderung mengalami kelelahan emosional yang lebih rendah, karena energi yang dikeluarkan untuk bekerja diimbangi oleh energi yang diperoleh dari rasa pencapaian dan keterlibatan. Temuan ini sejalan dengan teori determinasi diri yang menegaskan bahwa motivasi yang bersumber dari terpenuhinya kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan berkaitan dengan kesejahteraan yang lebih baik (Gagné et al., 2022). Dalam kerangka JD-R, motivasi dan keterlibatan merupakan bagian dari proses motivasional yang berlawanan arah dengan proses kelelahan, sehingga keduanya dapat saling menyeimbangkan (Bakker et al., 2023). Meski demikian, motivasi yang semata-mata digerakkan oleh imbalan eksternal tidak selalu memberi efek perlindungan yang sama kuatnya dengan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, organisasi perlu menumbuhkan alasan bekerja yang lebih dalam daripada sekadar mengejar bonus, misalnya melalui makna pekerjaan, pengembangan diri, dan rasa kebersamaan tim.

Peran mediasi motivasi kerja (H4). Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh intensitas target insentif terhadap kesehatan kerja (β tidak langsung = 0,120; t = 3,947; IK 95% [0,066; 0,183]). Karena efek langsung bernilai negatif (−0,352) sementara efek tidak langsung bernilai positif (0,120), pola yang terjadi adalah mediasi kompetitif, yaitu satu kebijakan yang sama menghasilkan dua dorongan yang saling berlawanan terhadap kesehatan karyawan. Efek totalnya tetap negatif (−0,232), yang berarti motivasi hanya mampu meredam sekitar sepertiga dampak buruk target insentif terhadap kesehatan. Pola ini sangat sejalan dengan temuan Chen et al. (2023) bahwa pembayaran berbasis kinerja bekerja melalui jalur motivasi yang menguntungkan sekaligus jalur tekanan yang merugikan, serta dengan gambaran Xu et al. (2021) tentang tekanan kinerja sebagai pedang bermata dua. Temuan ini menjadi inti jawaban atas pertanyaan dalam judul penelitian, yaitu target insentif menjadi bonus melalui motivasi dan sekaligus beban melalui tekanan langsung terhadap kesehatan. Dalam data ini, sisi beban masih lebih dominan, sehingga perusahaan tidak dapat mengandalkan semangat karyawan saja untuk menetralkan dampak target yang berat.

Dukungan atasan sebagai penyangga (H5). Pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara intensitas target insentif dan dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesehatan kerja (β = 0,146; t = 2,538; p = 0,011), dengan ukuran efek kecil (f^2 = 0,031) yang tergolong lazim untuk efek moderasi. Analisis simple slope memperlihatkan bahwa pengaruh target insentif terhadap kesehatan kerja sebesar −0,498 pada karyawan dengan dukungan atasan rendah (−1 SD), tetapi hanya -0,206 pada karyawan dengan dukungan atasan tinggi (+1 SD). Temuan ini konsisten dengan Habel et al. (2021) yang menunjukkan bahwa tenaga penjual dengan hubungan yang baik dengan atasan dan tim mengalami stres dan kelelahan yang lebih rendah meskipun berada di bawah skema kompensasi variabel yang tinggi. Hasil ini juga mendukung proposisi JD-R bahwa sumber daya pekerjaan, termasuk dukungan sosial dari atasan, mampu meredam dampak tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan (Bakker et al., 2023), sedangkan temuan Andelic et al. (2023) mengingatkan bahwa cara atasan memantau target sama pentingnya dengan besarnya target itu sendiri. Dalam budaya kerja Indonesia yang cenderung kolektif dan hierarkis, sikap atasan yang mendampingi, bukan sekadar menagih angka, berpotensi menjadi pembeda yang paling menentukan.

3.5 Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis bagi perusahaan yang menerapkan skema insentif berbasis target. Pertama, perusahaan perlu meninjau kembali porsi insentif variabel terhadap total penghasilan, karena bukti empiris menunjukkan bahwa porsi yang terlalu besar meningkatkan ketidakpastian penghasilan dan stres (Habel et al., 2021; Sayre & Conroy, 2024). Kedua, target sebaiknya ditetapkan secara partisipatif dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan kapasitas karyawan, sehingga target dipersepsikan menantang tetapi masih masuk akal. Ketiga, atasan langsung perlu dibekali keterampilan kepemimpinan suportif, termasuk memberikan umpan balik yang membangun dan membantu karyawan yang kesulitan mencapai target, alih-alih hanya memantau angka secara ketat (Andelic et al., 2023). Keempat, perusahaan perlu mengintegrasikan indikator kesehatan kerja, seperti tingkat kelelahan, jam lembur, dan hari sakit, ke dalam evaluasi efektivitas skema insentif, agar keberhasilan tidak hanya diukur dari capaian penjualan. Dengan langkah-langkah tersebut, insentif dapat kembali pada tujuan awalnya, yaitu menjadi bonus yang menghargai kerja keras, bukan beban yang diam-diam menggerus kesehatan karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa target insentif memiliki wajah ganda dalam kehidupan kerja karyawan. Di satu sisi, intensitas target insentif mampu meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi tersebut pada gilirannya berkontribusi pada kondisi kesehatan kerja yang lebih baik, meskipun efek perlindungan ini hanya meredam sekitar sepertiga dampak negatifnya. Di sisi lain, target insentif yang berat dan dipantau secara ketat secara langsung menurunkan kesehatan kerja melalui meningkatnya stres, kelelahan emosional, dan keluhan fisik. Dukungan atasan terbukti menjadi penyangga yang melemahkan dampak negatif tersebut, sehingga peran atasan sangat menentukan apakah target dirasakan sebagai tantangan yang menyemangati atau tekanan yang melelahkan. Dengan demikian, jawaban atas pertanyaan "bonus atau beban?" bukanlah salah satu dari keduanya, melainkan bergantung pada rancangan target, besaran porsi insentif, dan kualitas pendampingan yang diterima karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan merancang skema insentif yang seimbang, yaitu menjaga porsi penghasilan tetap yang memadai, menetapkan target secara partisipatif dan realistis, serta menjadikan indikator kesehatan kerja sebagai bagian dari evaluasi kebijakan kompensasi. Para atasan perlu didorong untuk menjalankan peran sebagai pendamping yang membantu karyawan mencapai target, bukan sekadar pengawas yang menagih angka. Bagi karyawan, temuan ini dapat menjadi pengingat bahwa menjaga batas jam kerja dan kesehatan diri merupakan bagian dari kinerja yang berkelanjutan. Bagi pembuat kebijakan, hasil penelitian ini memperkuat urgensi pengawasan terhadap jam kerja berlebih dan perlindungan kesehatan pekerja pada sektor-sektor yang mengandalkan skema insentif berbasis target.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui dengan jujur. Desain potong lintang membatasi kemampuan menarik kesimpulan sebab-akibat, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau studi buku harian (diary study) untuk melihat dinamika tekanan target dari waktu ke waktu. Seluruh data diperoleh melalui laporan diri responden, sehingga penelitian mendatang dapat melengkapinya dengan data objektif, seperti catatan ketidakhadiran, data capaian aktual, atau indikator kesehatan fisiologis sebagaimana dilakukan Andelic et al. (2024). Cakupan sektor dan wilayah penelitian juga masih terbatas, sehingga generalisasi temuan ke sektor lain perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian berikutnya juga dapat menguji variabel lain yang berpotensi memoderasi hubungan ini, seperti keadilan prosedural, ketidakpastian penghasilan, dan karakteristik generasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Allan, J., Andelic, N., Bender, K. A., Powell, D., Stoffel, S., & Theodossiou, I. (2021). Employment contracts and stress: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization, 187*, 360–373. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.04.015

Andelic, N., Allan, J., Bender, K. A., Powell, D., & Theodossiou, I. (2023). Stress in performance-related pay: The effect of payment contracts and social-evaluative threat. *Stress, 26*(1), 2283435. https://doi.org/10.1080/10253890.2023.2283435

Andelic, N., Allan, J., Bender, K. A., Powell, D., & Theodossiou, I. (2024). Performance-related pay, mental and physiological health. *Industrial Relations, 63*(1), 3–25. https://doi.org/10.1111/irel.12334

Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). Pengaruh stres kerja, insentif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Borobudur Management Review, 2*(1), 1–23. https://doi.org/10.31603/bmar.v2i1.6820

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Brown, B. W., Locander, J. A., & Locander, W. B. (2022). Should I stay or should I go? The cascading impact of performance pressure on supervisor bottom-line mentality and salesperson hypervigilant decision making, emotional exhaustion, and engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing, 29*(3–4), 353–368. https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2121502

Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology, 13*, 1039375. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375

Dudija, N., & Putri, R. A. (2025). The influence of workload towards burnout among Generation Z employees in Indonesia: The mediation role of work stress. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, 27*(3), 355–372. https://doi.org/10.14414/jebav.v27i3.4519

Esteves-Sorenson, C., & Broce, R. (2022). Do monetary incentives undermine performance on intrinsically enjoyable tasks? A field test. *The Review of Economics and Statistics, 104*(1), 67–84. https://doi.org/10.1162/rest_a_00947

Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., & Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: The dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *10*(1), 1–21. https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0274

Fathoni, R. F., Kurniawan, K., Hapsoro, S. G., & Tyas, A. A. W. P. (2024). Analisis pengaruh motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, *7*(6), 8076–8085. https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.13571

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, *1*(7), 378–392. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

George, B., & van der Wal, Z. (2023). Does performance-related-pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis. *Policy Design and Practice*, *6*(3), 299–312. https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756

Habel, J., Alavi, S., & Linsenmayer, K. (2021). Variable compensation and salesperson health. *Journal of Marketing*, *85*(3), 130–149. https://doi.org/10.1177/0022242921993195

Kim, J. H., Gerhart, B., & Fang, M. (2022). Do financial incentives help or harm performance in interesting tasks? *Journal of Applied Psychology*, *107*(1), 153–167. https://doi.org/10.1037/apl0000851

Malinauskas, R., Grinevicius, M., & Malinauskiene, V. (2022). Burnout among telecommunication sales managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(18), 11249. https://doi.org/10.3390/ijerph191811249

Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K., & Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, *154*, 106595. https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595

Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, *39*(5), 1035–1064. https://doi.org/10.1002/mar.21640

Sayre, G. M., & Conroy, S. A. (2024). The other side of the coin: An integrative review connecting pay and health. *Journal of Applied Psychology*, *109*(8), 1178–1203. https://doi.org/10.1037/apl0001151

Xu, X., Wang, Y., Li, M., & Kwan, H. K. (2021). Paradoxical effects of performance pressure on employees' in-role behaviors: An approach/avoidance model. *Frontiers in Psychology*, *12*, 744404. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.744404