



PAY FOR PERFORMANCE : STUDI LITERATUR

Ana Sawitri, Mirwan Surya Perdhana

*Alamat korespondensi: mirwan@live.undip.ac.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Pay for performance is one of financial compensation programs that aims to improve employee performance by offering more income based on result of employee performance appraisal. The purpose of this study is to present literature reviews on the perception of implementation and effectiveness of pay for performance program.

Research method using systematic literature review. The research was conducted qualitatively by collecting 21 journals related to pay for performance. Various literature reviews of pay for performance were collected to get results on the implementation and effectiveness of pay for performance programs.

The result shows that pay for performance program is effective to be implemented in order to increase the performance of employee and firm.

Keywords: Pay for Performance, Effectiveness, Incentive, Performance Improvement

PENDAHULUAN

Program *pay for performance* pertama kali dimulai disektor swasta di Amerika Serikat. Pertama kali uji coba sistem *pay for performance* datang pada akhir 1970-an. Pada tahun 1978 Presiden Jimmy Carter memperkenalkan garis besar Pegawai Negeri Sipil Reformasi Undang-Undang di Amerika Serikat (Milkovich dan Wigdor, 1991).

Fenomena penerapan *pay for performance* di luar negeri pada umumnya banyak diterapkan di perusahaan dengan kinerja tinggi. Survey Forbes yang mengutip dari PayScale (Strauss, 2016), menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang memberikan gaji, bonus dan insentif yang lebih tinggi merupakan perusahaan-perusahaan berkinerja baik atau *top performing companies*, dengan sampel sekitar hampir 7600 perusahaan-perusahaan berasal dari AS, Kanada, Inggris, India dan negara-negara yang berbahasa Inggris.

Penggunaan *pay for performance* juga erat kaitannya pada salah satu dimensi budaya yang dicanangkan oleh Hofstede (2010), yaitu *Masculinity versus Femininity*, dimana masyarakat yang cenderung bersifat maskulin akan didorong oleh persaingan, prestasi dan kesuksesan, dengan keberhasilan yang didefinisikan oleh pemenang atau terbaik di lapangan. Karyawan bersedia menerima rencana yang berisiko tinggi dengan prestasi individu, terutama jika dikomunikasikan kepada organisasi (Di Misa, 2015). Menurut Gooderham, et al., (2015) di negara-negara dengan budaya maskulin akan ada preferensi untuk diberi imbalan material sesuai dengan pencapaian individu masing-masing.

Kemudian pada fenomena lain tentang *pay for performance*, beberapa penelitian telah menunjukkan *pay for performance* efektif diterapkan pada beberapa perusahaan sektor swasta untuk meningkatkan produktifitas dibandingkan dengan sektor publik. Motif keuntungan akan selalu menjadi isu di sektor swasta karena fungsi sebuah organisasi bisnis adalah untuk memaksimalkan keuntungan. Sedangkan pada sektor publik, anggaran yang terbatas dan dibatasi adalah salah satu faktor terbesar yang telah mencegah sektor publik dari keberhasilan melaksanakan program *pay for performance* (Weibel et al, 2009).

Beranjak dari latar belakang tersebut, penelitian ini akan menyajikan telaah literatur mengenai dampak implementasi dan efektivitas program *pay for performance*. Hasil



penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan rujukan bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam menjalankan program *pay for performance*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan *systematic literature review*. Penelitian ini menelaah 21 jurnal terkait *pay for performance*. Hasil dari berbagai telaah literatur ini akan digunakan untuk mengidentifikasi dampak implementasi dan efektivitas program *pay for performance*. Data dianalisis secara kualitatif.

HASIL PENELITIAN

Pay for Performance

Pay for performance merupakan salah satu bagian program kompensasi finansial yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan bayaran lebih berdasarkan penilaian kinerja karyawan. Berbagai macam sistem *reward* dan praktek bayaran ada untuk mencapai kepuasan karyawan dengan gaji dan motivasi karyawan. Menurut Sumod (2012) *Pay for performance*, juga dikenal dengan *variable pay*, adalah salah satu sistem tersebut. *Pay for performance* memberi upah karyawan dengan pembayaran keuangan, baik konsolidasi atau non-konsolidasi, berikut penilaian kinerja mereka dan, biasanya, pencapaian tujuan (Suff, et al., 2007). Milkovich et al., (2014) menjelaskan secara spesifik bentuk *pay for performance* jangka pendek berupa *Merit pay* (Leritz, 2012), *lump-sum bonuses* (Steenburgh, 2005), *individual spot awards* (Glass, 2008) dan *individual incentive plan* (Panggabean, 2004). Dari semua tipe-tipe tersebut pada akhirnya diharapkan dapat memberikan efek positif pada kinerja karyawan jika didesain dengan baik.

Dasar Implementasi *Pay for Performance*

Ada banyak dorongan untuk beralih ke sistem *pay for performance*, termasuk keinginan untuk memberi imbalan kepada para karyawan berkinerja tinggi, untuk menghilangkan dan meminimalkan karyawan yang berkinerja rendah serta untuk menarik dan mempertahankan *talent* dan menawarkan gaji yang kompetitif dalam pasar tenaga kerja yang ketat. Jadi ketika perusahaan akan menerapkan program *pay for performance* untuk pertama kalinya, atau mencoba untuk meningkatkan efektivitas dari program yang sudah ada, maka dibutuhkan beberapa pertimbangan yang matang. Ada banyak cara untuk melakukannya, namun pada dasarnya kompensasi *Pay for performance* berarti bahwa pengukuran program dibentuk dan tujuannya ditetapkan, maka ketika karyawan memenuhi tujuan, mereka diberi kompensasi yang sesuai (Merrell, 2014)

Menurut Ryan (2016) berikut mengenai cara sukses untuk program *pay for performance*, membutuhkan beberapa pertimbangan kritis, yaitu memahami keseluruhan strategi bisnis perusahaan, mengidentifikasi penyebab dari rendahnya kinerja, mengidentifikasi tujuan strategis perusahaan, membuat sekumpulan tujuan finansial dan strategis yang terintegrasi, menentukan tujuan yang jelas bagi karyawan, mengkomunikasikan tujuan, mengkomunikasikan dengan karyawan pada semua aspek kinerja, mengingat rencana bukanlah tujuan akhir.

Pawlson (2004) menjelaskan ada dua komponen kritis yang harus diperhatikan dalam program *pay for performance* yaitu pertama, memilih dan menggunakan serangkaian langkah atau pengukuran yang tepat. Dalam hal memilih langkah-langkah tepat, harus diingat bahwa tujuan utama program *pay for performance* adalah untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Membayar bonus kepada karyawan berkinerja tinggi saja belum tepat. Sangat penting bahwa baik tindakan dan cara-cara yang mereka kumpulkan dan yang dianalisis harus *reliable*, valid, dimengerti, dan *improvable*. Komponen kedua adalah mengkombinasikan dengan program lain. Faktor kedua ini perlu

adanya kerjasama antara program, atau antara organisasi-organisasi yang dapat mengumpulkan dan memberikan pengukuran standar kualitas.

Menurut *US Merit System Protection Board* (McPhie, 2006), ada beberapa poin utama ketika mempertimbangkan program *pay for performance*, yaitu kesiapan lembaga untuk *pay for performance*, mengetahui tujuan dari *pay for performance*, mengetahui siapa yang harus dibayar pada kinerjanya, mengetahui hal apa yang harus dihargai, mengetahui bagaimana seharusnya karyawan dihargai atau diberi imbalan, mengetahui bagaimana seharusnya *pay for performance* didanai, mengetahui bagaimana penilaian kinerja terkait dengan pemberian imbalan, mengetahui siapa yang membuat keputusan pembayaran, mengetahui siapa yang memberikan masukan pada penilaian kinerja, mengetahui bagaimana lembaga memfasilitasi integritas sistem *pay for performance*.

Tingkat Efektivitas Program Pay For Performance

Berdasarkan pertimbangan program *pay for performance*, sekarang dapat diketahui apa yang perusahaan perlu usahakan untuk mencapai tujuan strategi *pay for performance* mereka. Ada beberapa indikator untuk mengetahui seberapa baik perusahaan telah mengimplementasikannya

Menurut halaman *Institute for Corporate Productivity* (Wentworth, 2011), ada beberapa indikator tingkat efektivitas *pay for performance*, yaitu pertama dapat meningkatkan kinerja individu, kedua dapat membedakan hasil imbalan antara yang berkinerja rendah dan yang tinggi, ketiga yaitu dapat mencapai tujuan perusahaan, keempat dapat dipahami oleh karyawan, kelima adalah dapat menyeimbangkan kinerja tahunan dan kinerja yang berkelanjutan dengan imbalan jangka pendek dan imbalan jangka panjang, keenam dapat membuat keputusan kompensasi yang obyektif, kemudian ketujuh adalah dapat dipandang adil oleh karyawan, dan terakhir dapat meningkatkan kinerja tim atau kelompok

Penelitian-Penelitian Terdahulu Terkait dengan Pay for Performance

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terkait *pay for performance* dapat dijelaskan, bahwa pada umumnya penerapan *pay for performance* efektif diterapkan di perusahaan swasta untuk meningkatkan produktifitas dibandingkan dengan sektor publik (Weibel et al, 2009; Embi, 2010; Strauss, 2016; Samdahl, 2011). Hal ini dikarenakan sektor swasta memiliki lebih banyak uang dan akan selalu menjadi lebih cair dengan uang tunai daripada sektor publik (Bhattacharyya, 2013). Motif keuntungan akan selalu menjadi isu di sektor swasta karena fungsi sebuah organisasi bisnis adalah untuk memaksimalkan keuntungan.

Pay for performance juga efektif diterapkan di masyarakat atau perusahaan yang memiliki budaya maskulin (Di Misa, 2015; Rouzies, 1999). Budaya maskulin menuntut gaji yang sangat kompetitif. Karyawan bersedia menerima rencana yang berisiko tinggi dengan prestasi individu, terutama jika dikomunikasikan kepada organisasi. Pada pendistribusian upah, budaya feminin menyukai kesetaraan dan solidaritas bersama, tidak seperti budaya maskulin yang lebih menyukai keadilan, yaitu pembayaran berdasarkan kinerja dan *merit* (Hofstede, 2001:313). Di negara-negara dengan budaya maskulin akan ada preferensi untuk diberi imbalan material sesuai dengan pencapaian individu masing-masing (Gooderham, et al., 2015).

Pay for performance memiliki instrumen atau jenis-jenis *pay for performance* yang efektif diterapkan di perusahaan yaitu *merit pay* (Leritz, 2012; Heneman, 1992) yang merupakan kenaikan gaji yang diberikan pada karyawan atas evaluasi kinerjanya selama periode yang telah ditentukan, *lump-sum bonus* (Steenburgh, 2005; Sturman dan Short, 2000) yang dapat diartikan sederhana yaitu bonus merupakan bayaran yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerja karyawan itu sendiri atau kinerja organisasi, yang

biasanya diberikan di akhir tahun yang tidak menambah ke gaji pokok, *Individual spot awards* (Glass, 2008) mengacu pada penghargaan atau imbalan kecil baik moneter maupun non-moneter untuk memberikan pengakuan langsung bagi individu atau karyawan yang melakukan tindakan kualitas jangka pendek atau memiliki perilaku yang baik, *individual incentive plan* (Kanungo dan Mendonca, 1992; Panggabean, 2004) merupakan imbalan yang berkaitan dengan hasil kinerja individu atau karyawan itu sendiri. *Individual incentive plans* berdasarkan pemenuhan standar kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, keselamatan, atau kehadiran, Insentif kelompok (Ahlgren et al., 2007; Moriones dan Kintana, 2009) adalah insentif yang diberikan kepada karyawan dalam perannya sebagai anggota kelompok.

Beberapa penelitian terkait *pay for performance* menunjukkan bahwa program ini cocok dan efektif untuk diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan seperti pada penelitian (Weibel, et al., 2009; Nyberg, et al., 2014; Park dan Sturman, 2009; Gielen, et al., 2009; Mensah dan Dogbe, 2011; Heywood dan Wei, 2011; Lucifora, 2015).

Namun ditemukan juga bahwa penerapan *pay for performance* tidak begitu memberikan pengaruh pada kinerja karyawan yaitu seperti pada penelitian (Serumaga, et al., 2011) yang meneliti dampak *pay for performance* pada pelayanan kesehatan di salah satu rumah sakit di Inggris. Penelitian yang dilakukan (Bhattacharyya, 2013) mendapati hasil bahwa *pay for performance* tidak bisa membuktikan perubahan yang signifikan dalam kinerja perusahaan. Kemudian penelitian yang dilakukan (Ariely, et al., 2005) juga menunjukkan bahwa insentif keuangan yang besar kadang-kadang bisa menurunkan kinerja. Pemberian insentif mungkin tidak selalu dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan beberapa penelitian tentang *pay for performance*, penelitian banyak dilakukan dengan metode kuantitatif (Serumaga, et al., 2011; Strauss, 2016; Park dan Sturman, 2009; Gielen, et al., 2009; Heywood dan Wei, 2011; Gooderham, et al., 2015). Kemudian penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif (Ariely, et al., 2005; Bhattacharyya, 2013), *Meta-analysis* (Nyberg, et al., 2014; Weibel, et al., 2009), *mix method* (Mensah dan Dogbe, 2011), dan studi teoritis (Lucifora, 2015).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijabarkan diatas, dapat diidentifikasi beberapa *research gap*. Menurut Alvesson & Sandberg (2011) *research gap* adalah permasalahan yang belum tuntas diteliti atau belum pernah diteliti oleh penelitian sebelumnya. *Research gap* dari sebuah penelitian umumnya unik dan menjadikan pembeda antara satu riset dengan riset lainnya. *Research gap* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Research Gap

Metodologi	Objek
Pada penelitian sebelumnya banyak dilakukan dengan metode kuantitatif. Hal ini kurang tepat, karena <i>pay for performance</i> adalah fenomena yang dirasakan oleh individu dan dampaknya pada kinerja mereka di perusahaan. Diperlukan penelitian kualitatif untuk menginvestigasi implementasi program <i>pay for performance</i> dan tingkat efektivitasnya.	Pada penelitian sebelumnya tentang <i>pay for performance</i> banyak dilakukan di perusahaan swasta. Sedangkan <i>pay for performance</i> juga bisa diterapkan di perusahaan milik pemerintah

Sumber: Data primer yang diolah (2018)



KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, AGENDA YANG AKAN DATANG

Kesimpulan

Dari berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *Pay for performance* bertujuan sebagai alat motivasi karyawan agar bekerja lebih giat untuk mencapai hasil kerja yang baik dan mencapai target yang telah ditetapkan. Penerapan sistem *pay for performance* cocok diterapkan di perusahaan dengan budaya maskulin karena dapat membuat antar karyawan saling bersaing dalam hal prestasi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang membuktikan pada masyarakat dengan budaya maskulin akan didorong oleh persaingan, prestasi dan kesuksesan, dengan keberhasilan yang didefinisikan oleh pemenang atau terbaik di lapangan. Insentif dan bonus merupakan instrumen *pay for performance* yang paling umum digunakan dan terbukti efektif meningkatkan kinerja individu.

Implikasi Manajerial

Secara umum, penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan dan individu. Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan dalam pertimbangan dalam penerapan *pay for performance* serta selalu mengevaluasi implementasi sistem *pay for performance* secara berkala. Kemudian diharapkan bermanfaat juga untuk individu yaitu seperti karyawan, supervisor, manajer. Bagi seorang karyawan, penelitian ini diharapkan dapat sebagai alat motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan bersemangat untuk meraih prestasi dalam pekerjaannya dan untuk supervisor atau manajer, penelitian ini bermanfaat bagi mereka untuk mengevaluasi proses penilaian kinerja karena adanya komplek dari karyawan atas penilaian kinerja yang subjektif.

Agenda yang akan Datang

Penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan ruang lingkup penelitian *pay for performance* tidak hanya di sektor swasta namun juga sektor publik seperti Badan Umum Milik Negara (BUMN) atau Badan Umum Milik Daerah (BUMD). Penelitian tentang *pay for performance* di Indonesia masih sangat minim, sehingga diharapkan kedepannya akan ada banyak penelitian tentang *pay for performance* dengan menggunakan metode kualitatif ataupun *mix-method*.

REFERENSI

- Ahlgren, Anna, et al. (2007). Individual versus Team Based Reward Systems: A Study on How Organizations Argue For Their Choice. *School of Business Economics and Law*
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy Of Management Review*, 36(2), 247–271. <https://doi.org/10.5465/Amr.2011.59330882>
- Ariely, D., U. Gneezy, G. Loewenstein, dan N. Mazar. (2005). Large Stakes and Big Mistakes. *Research Center for Behavioral Economics and Decision-Making*. No. 05 11
- Bhattacharyya, D. K. (2013). Performance-Related Pay: Evidence-Based Studies in Indian Central Public Sector Enterprises. *Compensation & Benefits Review*. 45(4) 215 – 222
- Bryson, Alex, et al. (2012). Paying for Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation. *CEP discussion papers, CEPDP1112*. Centre for Economic Performance. The London School of Economics and Political Science. London, UK
- Di Misa, Joseph. (2015). *Culture and Sales Compensation: The intersection*. HR.com. Diposting pada 21 Januari 2015



- Embi, Muhamad Ali. (2010). Cabaran Penerapan Sistem Penggajian Berasaskan Merit di Sektor Publik: Analisis Sistem Saraan Baru (SSB) di Malaysia. *Tingkap* Vol. VI No. 2 Th. 2010
- Gielen, Anne C., Marcel J. M. Kerkhofs dan Jan C. van Ours. (2009). How Performance Related Pay Affects Productivity and Employment. *Journal of Population Economics*. 23, 291–301. DOI 10.1007/s00148-009-0252-9
- Glass, Sandy. (2008). *Spot Awards: A practical way for the public sector to implement Pay for Performance*. Louisiana: Department of State Civil Service
- Gooderham, Paul, et al. (2015). A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. *Journal of Management*. Vol. 20 No. 10, 1 –26
- Hartley, J. (2004). *Case study research. Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publication
- Heneman, R. L. (1992). *Merit Pay, Linking Pay Increases to Performance Ratings*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Heywood, John S. dan Xiangdong Wei. (2011). Performance Pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48(4), 523-540
- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: SAGE publication Ltd.
- Leritz, Lyle. (2012). Principles of Merit Pay. *ERI Economic Research Institute – 8575*. Redmond, Washington
- Lucifora, Claudio. (2015). Performance-related pay and labor productivity: Do pay incentives and financial participation schemes have an effect on a firm's performance?. *IZA World of Labor*. Doi: 10.15185/izawol.152
- McPhie, Neil A.G., et al. (2006). Designing an Effective Pay for Performance Compensation System. *U.S. Merit Systems Protection Board*. Washington, DC: USA
- Mensah, F. B., dan O. D. Dogbe. (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 12
- Merrell, Jessica M. (2014). Is pay for performance the best form of compensation?. Diambil dari <http://www.payscale.com>
- Milkovich, George, dan Alexandra K. Wigdor. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, D.C.: National Academy Press
- Milkovich, George, et al ., (2014). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Moriones B. Alberto dan Martin L. Kintana. (2009). Profit-sharing plans and affective commitment: Does the context matter?. *Human Resource Management Journal*. Vol. 48, No 2
- Nyberg, Anthony J., Jenna R. Pieper, dan Charlie O. Trevor. (2014). Pay for Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*. Doi: 10.1177
- Panggabean, S., Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Park, Sanghee dan Michael C. Sturman. (2009). The Relative Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long-Term Incentives on Future Job Performance (CRI 2009-009). *Human Resource Management*. Cornell University, ILR School
- Pawlson, L. Gregory. (2004). Pay for Performance: Two Critical Steps Needed to Achieve a Successful Program. *The American Journal of Managed Care*. Washington, DC: USA



- Rouziès, Dominique, et al. (1999). The Impact of Cultural Dimensions on Sales Force Compensation. *Cahier de Recherche du Groupe HEC*. CR670/1999
- Ryan, Dave. (2016). 9 Critical Steps For Successful Pay For Performance Compensation Plans. Compensation GPS. Dari <http://www.compensationgps.com>
- Samdahl, Erik. (2011). Companies Tying Employee Pay to Performance Increases 17% in Last Two Years. The Institute for Corporate Productivity (I4CP). Diposting pada 8 September 2011
- Serumaga, B., Dennis R.D., Anthony J. Avery, et al. (2011). Effect of Pay for Performance on The Management and Outcomes of Hypertension in The United Kingdom: Interrupted Time Series Study. *BMJ 2011*, 342:d108
- Sherk, James. (2016). Workers' Compensation: Growing Along with Productivity. The Heritage Foundation. Diposting pada 31 May 2016
- Slimbrouck, Hugo. (2017). The Relationship between Incentives and Motivation. Diambil dari <https://www.linkedin.com>
- Steenburgh, Thomas J. (2005). Effort or Timing: The Effect of Lump-Sum Bonuses. *Quantitative Marketing and Economics. Harvard Business School Marketing*. Vol. 6, No. 3, pp. 235-256, September 2008. Unit Research Paper No. 05-03
- Strauss, Karsten. (2016). Is Company Performance Connected To Employee Compensation And Transparency?. Forbes. Diposting pada 5 April 2016
- Sturman, M. C., & Short, J. C. (2000). Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personal Psychology*, 53(3), 673-700.
- Suff, Paul, et al. (2007). *Paying for Performance: New trends in performance-related pay*. Institute for Employment Studies. Brighton, UK
- Sumod, Shahina Javad. (2012). Total Rewards & Pay-for-Performance. *Labor : Personnel Economics Journal*. <https://papers.ssrn.com>
- Weibel, Antoinette, et al. (2009). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Oxford University Press on behalf of the Journal of Public Administration Research and Theory*. JPART 20:387–412
- Wentworth, David. (2011). Pay-for-performance Drivers and Effectiveness. Institute for Corporate Productivity, Inc. Dari <https://www.i4cp.com>