

**PERSEPSI IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS PAY  
FOR PERFORMANCE**

**(Studi Kasus pada Karyawan di Bank BUMN dan Bank  
BUMD)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:  
**ANA SAWITRI**  
**NIM. 12010113120073**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2018**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Ana Sawitri  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120073  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : PERSEPSI IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS  
*PAY FOR PERFORMANCE*  
(Studi Kasus pada Karyawan di Bank BUMN dan  
Bank BUMD)  
Dosen Pembimbing : Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Semarang, 7 Juni 2018

Dosen Pembimbing,

Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.  
NIP. 198509252008121003

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ana Sawitri  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120073  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen  
Judul Skripsi : PERSEPSI IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS  
*PAY FOR PERFORMANCE*  
(Studi Kasus pada Karyawan di Bank BUMN dan  
Bank BUMD)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2 Juli 2018

Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, M.M. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, Ph.D (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ana Sawitri menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PERSEPSI IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS PAY FOR PERFORMANCE (Studi Kasus pada Karyawan di Bank BUMN dan Bank BUMD)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 7 Juni 2018

Yang membuat pernyataan,

Ana Sawitri  
NIM. 12010113120073

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Allah will raise those who have believed among you  
and those who were given knowledge, by degrees”  
(*Quran 58:11*)

“If a window of opportunity appears, don't pull down the  
shade”  
(Tom Peters)

“Do it now. Sometimes “Later” becomes “Never” ”

**Skripsi ini saya persembahkan untuk :**

**Ibu, Bapak, Kakak, Keluarga, dan Sahabat saya yang selalu memberikan  
dukungan dan motivasi.**

## ***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. Researches on the application of pay for performance systems overseas have been found mainly in private sector companies, but similar research conducted in Indonesia is still minimal. In general, the application of pay for performance has been applied in several companies in Indonesia particularly in the banking industry. This research will discuss the perception of the implementation of pay for performance and the level of effectiveness of pay for performance in Bank of BUMN (National Bank) and BUMD (Regional Bank).

The purpose of this study is to discover the basic consideration of the implementation of pay for performance and the level of effectiveness of pay for performance in one of the Bank of BUMN and Bank of BUMD. The method used is qualitative using case study approach. The reason for choosing the method is that this research can be done in depth and can focus to discover the implementation and the level of effectiveness of pay for performance in one of Bank of BUMN and Bank of BUMD. The results of this study indicate that the implementation of pay for performance system and the level of effectiveness in Bank of BUMN and Bank of BUMD is good enough but the incentive to employees in Bank of BUMN is better and varied than giving incentive to employees in Bank of BUMD

*Keywords: Pay for Performance, Case Study, Bank of BUMN, Bank of BUMD*

## ABSTRAK

*Pay for performance* merupakan salah satu bagian program kompensasi finansial yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menawarkan pendapatan lebih berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tentang penerapan sistem *pay for performance* di luar negeri sudah banyak ditemukan terutama pada perusahaan-perusahaan sektor swasta, tetapi penelitian serupa yang dilakukan di Indonesia masih sangat minim. Pada umumnya penerapan *pay for performance* diterapkan di beberapa perusahaan di Indonesia salah satunya pada industri perbankan. Penelitian ini akan membahas persepsi penerapan *pay for performance* dan tingkat efektivitas *pay for performance* di Bank BUMN dan BUMD.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dasar pertimbangan penerapan *pay for performance* dan tingkat efektivitas *pay for performance* di salah satu Bank BUMN dan Bank BUMD. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Alasan pemilihan metode tersebut adalah agar penelitian ini dapat dilakukan secara mendalam dan dapat fokus untuk mengetahui implementasi dan tingkat efektivitas *pay for performance* di salah satu Bank BUMN dan Bank BUMD. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem *pay for performance* dan tingkat efektivitasnya di Bank BUMN dan BUMD sudah cukup baik akan tetapi pemberian insentif pada karyawan di Bank BUMN lebih baik dan beragam daripada pemberian insentif pada karyawan di Bank BUMD

Kata kunci: *Pay for Performance, Studi Kasus, Bank BUMN, Bank BUMD*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan kemudahan, rahmat, karunia dan petunjukNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **PERSEPSI IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS PAY FOR PERFORMANCE (Studi Kasus pada Karyawan di Bank BUMN dan Bank BUMD)**. Maksud dari penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan, serta saran. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada beberapa pihak yang sangat membantu terwujudnya skripsi ini.

1. Allah SWT yang telah memberikan segala nikmat sehingga skripsi ini dapat selesai.
2. Orangtua saya, Bapak Suyono, SE. dan Ibu Puji Lestari dan kakak tercinta Dyah Ayu Larasati yang selalu memberikan dukungan dan kasih sayang yang tulus. Berkat nasehat, doa, dan kesabaran yang luar biasa akhirnya skripsi ini selesai.



3. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan banyak nasihat dan motivasi selama saya menimba ilmu di FEB Undip.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, SE., ME. selaku Ketua Departemen Manajemen yang telah memberikan motivasi dan berbagai bantuan dalam proses penulisan skripsi ini.
5. Bapak Mirwan Surya Perdhana, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan arahan dan masukan agar skripsi ini bisa memiliki hasil terbaik.
6. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR dan Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan agar skripsi ini menjadi lebih baik lagi.
7. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, SE., MM., DipCom selaku dosen wali yang telah memberikan banyak masukan serta saran dalam proses perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis baik sekarang maupun di masa datang.
9. Kepada para narasumber yang telah bersedia berbagi pengalaman sehingga informasi dalam skripsi ini bisa didapatkan dengan baik.

10. Sahabat-sahabat penulis Arsari, Nimas, Lidya, Renata, Karin, Rina, Andreana, Puput, dan Eka yang telah memberikan dukungan, semangat, dan ilmu yang telah membantu untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman yang juga dibimbing oleh Pak Mirwan yaitu Nimas, Cynthia, Umar, Ikhwan, Abel dan Jonathan yang sudah memberikan waktunya dan berbagi pengalaman, suka dan duka kepada penulis.
12. Teman-teman Alumni SMAN 7 Tangerang UNDIP terima kasih atas waktu dan kesempatannya untuk berbagi pengalaman kepada penulis.
13. Teman-Teman Kos Diamond Park serta Sepupu dan Saudara terima kasih atas dukungan dan semangat yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan pada penelitian ini. Akan tetapi penulis berharap dari skripsi ini dapat memberikan manfaat yang positif bagi pembaca serta peneliti selanjutnya.

Semarang, 7 Juni 2018

Penulis,

Ana Sawitri  
NIM.12010113120073

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| PERSETUJUAN SKRIPSI .....                       | ii   |
| PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....                 | iii  |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....           | iv   |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....                     | v    |
| <i>ABSTRACT</i> .....                           | vi   |
| ABSTRAK .....                                   | vii  |
| KATA PENGANTAR .....                            | viii |
| DAFTAR TABEL.....                               | xiii |
| DAFTAR GAMBAR .....                             | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                            | xv   |
| BAB I PENDAHULUAN .....                         | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                 | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                       | 8    |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....         | 9    |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian .....                   | 9    |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian.....                  | 9    |
| 1.4 Sistematika Penulisan.....                  | 11   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                    | 12   |
| 2.1 Landasan Teori .....                        | 12   |
| 2.1.1. Teori Kinerja Karyawan .....             | 12   |
| 2.1.2 Teori Motivasi.....                       | 13   |
| 2.1.3 Definisi <i>Pay for Performance</i> ..... | 16   |
| 2.1 Penelitian Terdahulu.....                   | 31   |
| 2.2 Kerangka Penelitian.....                    | 37   |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                  | 40   |
| 3.1 Paradigma Penelitian.....                   | 40   |
| 3.2 Model Penelitian.....                       | 43   |
| 3.3 Narasumber Penelitian.....                  | 45   |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....   | 46         |
| 3.5 Tahap Analisis Data .....   | 49         |
| 3.6 Pengujian Kredibilitas Data.....  | 50         |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>51</b>  |
| 4.1 Profil Perusahaan.....  | 51         |
| 4.1.1 Bank Jupiter .....  | 51         |
| 4.1.2 Bank Venus.....   | 52         |
| 4.2 Profil Narasumber .....   | 53         |
| 4.3 Hasil Penelitian di Bank Jupiter .....  | 54         |
| 4.3.1 Dasar Pertimbangan Penerapan Sistem <i>Pay For Performance</i> .....                    | 54         |
| 4.3.2 Tingkat Efektivitas Program <i>Pay for Performance</i> .....                            | 70         |
| 4.4 Hasil penelitian di Bank Venus .....  | 86         |
| 4.4.1 Dasar Pertimbangan Penerapan Sistem <i>Pay For Performance</i> .....                    | 86         |
| 4.4.2 Tingkat Efektivitas Program <i>Pay for Performance</i> .....                            | 101        |
| 4.5 Pembahasan .....  | 117        |
| 4.5.1 Dasar Pertimbangan Penerapan <i>Pay for Performance</i> di Bank BUMN dan Bank BUMD..... | 117        |
| 4.5.2 Tingkat Efektivitas Program <i>Pay for Performance</i> di Bank BUMN dan Bank BUMD ..... | 126        |
| 4.5.3 Temuan-Temuan Lain .....  | 133        |
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>   | <b>134</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....   | 134        |
| 5.2 Implikasi Manajerial.....   | 141        |
| 5.3 Batasan Penelitian .....  | 142        |
| 5.4 Agenda yang Akan Datang.....  | 142        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>143</b> |

## DAFTAR TABEL

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tabel 1.1 | Kelemahan / Keterbatasan Penelitian Terdahulu dan Kontribusi Penelitian Ini .....            | 7   |
| Tabel 2.1 | Tingkat Kenaikan <i>Merit Pay</i> .....  | 17  |
| Tabel 2.2 | Keuntungan dan Kerugian Insentif Individu .....  | 20  |
| Tabel 2.3 | Pertimbangan Kritis Program <i>Pay For Performance</i> .....                                 | 24  |
| Tabel 2.4 | Dasar Pertimbangan Implementasi Program <i>Pay for Perfomance</i> ....                       | 27  |
| Tabel 2.5 | Review penelitian terdahulu .....  | 35  |
| Tabel 3.1 | Dasar Pertimbangan Implementasi Program PFP .....  | 44  |
| Tabel 3.2 | Pengukuran Tingkat Efektivitas <i>Pay for Performance</i> .....                              | 45  |
| Tabel 3.3 | Daftar Pertanyaan Dasar Pertimbangan Implementasi Program <i>Pay For Performance</i> .....   | 46  |
| Tabel 3.4 | Daftar Pertanyaan Pengukuran Tingkat Efektivitas <i>Pay for Performance</i> .....            | 47  |
| Table 4.1 | Identitas Narasumber Bank Jupiter .....  | 58  |
| Tabel 4.2 | Identitas Narasumber Bank Venus .....  | 59  |
| Tabel 4.3 | Dasar Pertimbangan Penerapan <i>Pay for Performance</i> di Bank Jupiter dan Bank Venus ..... | 131 |
| Tabel 4.4 | Tingkat Efektivitas <i>Pay for Performance</i> di Bank Jupiter dan Bank Venus .....          | 138 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gambar 1.1 | Alasan atau Dorongan dalam Implementasi Program PFP ..... | 3  |
| Gambar 2.1 | Jenis-Jenis <i>Pay for Performance</i> .....              | 16 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Pemikiran .....                                  | 38 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Lampiran I | Daftar Pertanyaan .....                    | 154 |
| Lampiran 2 | Hasil Wawancara .....                      | 156 |
| Lampiran 3 | Surat Pernyataan Keseuaian Transkrip ..... | 178 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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). *Pay for performance* merupakan salah satu program kompensasi yang membayar karyawan berdasarkan tingkat kinerjanya, dimana karyawan yang berkinerja tinggi akan menerima pembayaran lebih daripada karyawan yang berkinerja rendah atau rata-rata.

Penerapan sistem *pay for performance* pada umumnya telah banyak diterapkan di beberapa perusahaan di Indonesia salah satunya pada industri perbankan. Industri perbankan di Indonesia telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir dan menawarkan beberapa peluang terbaik untuk tumbuh sebagai profesional baik dalam hal kinerja maupun sistem kompensasi. Sebuah studi menunjukkan bahwa *pay for performance* dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Seperti pada survey yang dilakukan oleh Crowe Horwath LLP (Reimink dan Cole, 2016) tentang *Motivating Employees for Better Performance*, didapati hasil bahwa bagaimana bank memotivasi karyawannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik



tercermin pada cara bank memilih dan menyusun paket kompensasi mereka yaitu dengan pemberian insentif yang tepat.

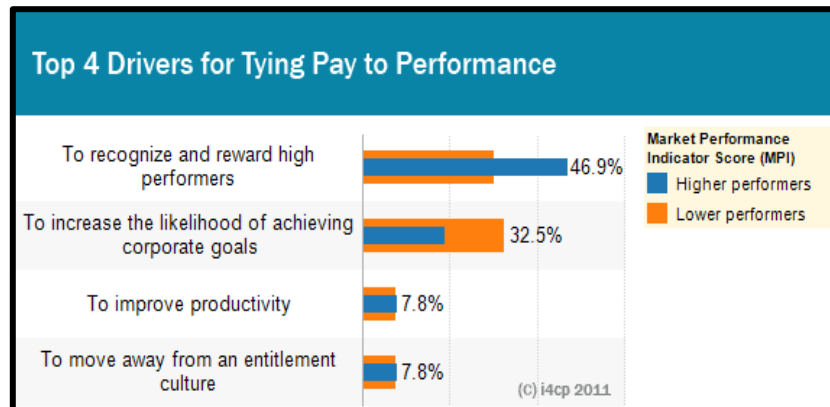
Fenomena penerapan *pay for performance* di luar negeri pada umumnya banyak diterapkan di perusahaan dengan kinerja tinggi. Survey Forbes yang mengutip dari PayScale (Strauss, 2016), menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang memberikan gaji, bonus dan insentif yang lebih tinggi merupakan perusahaan-perusahaan 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. Pada penelitian tersebut, 90% *top performing companies* memberikan kenaikan gaji, sedangkan hanya 84% perusahaan yang berkinerja rata-rata atau *average companies* yang memberikan kenaikan gaji.

Fenomena lain mengungkapkan bagaimana organisasi berkinerja tinggi lebih efektif dalam menggunakan pendekatan PFP. Menurut Samdahl (2011) pada *The Institute for Corporate Productivity* (I4CP) melaporkan bahwa di Amerika Serikat, perusahaan dengan kinerja terbaik mengatakan bahwa motivasi utama mereka untuk menawarkan *pay for performance* adalah untuk mengenali dan menghargai karyawan berkinerja tinggi, sementara perusahaan berkinerja rendah melaporkan bahwa motivasi utama mereka adalah untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan perusahaan.

Lebih dari 90% perusahaan sekarang mengatakan bahwa mereka menghubungkan kenaikan gaji dan bonus tahunan untuk ukuran kinerja tertentu, naik

dari 78% di tahun 2009, laporan ini menurut sebuah studi baru yang dilakukan oleh *Institute for Corporate Productivity* (I4CP).

**Gambar 1.1**  
**Alasan atau Dorongan dalam Implementasi Program PFP**



Sumber: The Institute for Corporate Productivity (I4CP), 2011

Berkaitan dengan fenomena tersebut, beberapa bank di Indonesia seperti yang dikutip oleh harian Kompas (Kumoro, 2015) menyebutkan beberapa bank di Indonesia yang dikategorikan sebagai perusahaan idaman di Indonesia dimana tolak ukurnya adalah gaji dan tunjangan, jenjang karir, faktor keseimbangan kerja (*work-life balance*), serta budaya dan manajemen perusahaan yaitu Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI), Bank Mandiri Tbk, Bank Central Asia Tbk (BCA), dan Bank Negara Indonesia Tbk (BNI). Bank-bank tersebut menawarkan gaji yang baik dan masuk dalam nomine bank berkinerja baik yaitu menurut Marta (2016) dilihat dari penyaluran kredit tahun 2015, empat bank yakni Mandiri, BRI, BCA, dan BNI bisa mencatat pertumbuhan di atas 10 persen dibandingkan tahun 2014.

Beberapa bank pembangunan daerah (BPD) juga berhasil meraih predikat sangat bagus. Seperti yang dikutip oleh Merdeka.com dari majalah Investor (Afrida, 2017), Pada jajaran bank milik Pemda, PT Bank Sulselbar, PT Bank Bali dan PT BPD Jawa Tengah, terbaik teratas untuk kategori BPD beraset di atas Rp 10 triliun. Sedangkan PT BPD Kalimantan Tengah, PT BPD Sulawesi Tenggara, dan PT BPD Nusa Tenggara Barat menjadi pemenang untuk kategori BPD beraset di bawah Rp 10 triliun.

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. Masyarakat yang cenderung bersifat feminin, nilai dominan dalam masyarakat adalah peduli pada orang lain dan perhatian pada kualitas hidup. Dalam budaya feminin, kerjasama dan kerendahan hati merupakan salah satu ciri karakter masyarakatnya.

*Pay for performance* pada umumnya banyak diterapkan di negara-negara yang masyarakatnya cenderung bersifat maskulin. Budaya maskulin menuntut gaji yang sangat kompetitif. Karyawan bersedia menerima rencana yang berisiko tinggi dengan prestasi individu, terutama jika dikomunikasikan kepada organisasi (Di Misa, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rouzies (1999) mengindikasikan bahwa dimensi budaya mengarahkan manajer untuk memilih penggunaan salah satu paket kompensasi yaitu *incentive pay* baik untuk individu maupun kelompok. Manajer yang cenderung bersifat individual, maskulin, dan level penghindaran ketidakpastian yang kecil lebih memilih tingkat variasi remunerasi yang lebih tinggi dan pembagian *rewards* yang lebih merata bagi tenaga penjualan, daripada manajer yang bersifat kolektivistis, feminin dan menghindari risiko.

Menurut Gooderham, et al., (2015) di negara-negara dengan budaya maskulin akan ada preferensi untuk diberi imbalan material sesuai dengan pencapaian individu masing-masing. Penemuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa pada level negara baik budaya maupun lingkungan institusional menjelaskan perbedaan yang signifikan dalam penggunaan *individual pay for performance*. Maskulinitas menunjukkan hubungan yang signifikan dengan pengadopsian *individual pay for performance* dan bahwa pengaruhnya terhadap PFP tampaknya sepenuhnya dimediasi melalui pengaruh peraturan serikat pekerja.

Indonesia yang memiliki skor maskulinitas sebesar 46 dapat dikategorikan sebagai negara dengan masyarakat yang bersifat feminin. Indonesia kurang maskulin daripada beberapa negara Asia lainnya seperti Jepang, China, India dan Malaysia. 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).

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. Hal ini dikarenakan sektor swasta memiliki lebih banyak uang dan akan selalu menjadi lebih cair dengan uang tunai daripada 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).

Fenomena lain yang terjadi di Malaysia yaitu salah satu tipe *pay for performance* yaitu *merit pay* juga telah lama diterapkan di sektor swasta, yang kemudian sistem ini baru mulai diterapkan di sektor publik pada sekitar tahun 70an. Dimana saat itu sedang terjadi perubahan pendekatan di sektor publik yang menggunakan pendekatan yang diterapkan di sektor swasta yang dikatakan lebih efektif dan efisien, sehingga sistem penggajian berdasarkan merit menjadi teknik paling populer yang digunakan untuk menggantikan sistem penggajian sebelumnya yang dipandang kurang memperhatikan beban kerja dan prestasi karyawan (Embi, 2010).

Namun, hal tersebut belum tentu dapat membuktikan apakah hasilnya akan sama jika diterapkan di Indonesia. Karena belum adanya penelitian lebih dalam

mengenai hal ini dan juga beberapa perusahaan sektor publik di Indonesia membuktikan bahwa mereka memberikan gaji dan tunjangan yang baik pada karyawan yang berkinerja baik. Dari berbagai fenomena yang telah ditampilkan, masih terdapat gap penelitian yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Kontribusi penelitian ini terhadap gap yang ada adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kelemahan / Keterbatasan Penelitian Terdahulu dan Kontribusi Penelitian Ini**

| <b>Kelemahan / Keterbatasan</b>  | <b>Kontribusi Penelitian ini</b>   |
|--|--|
| Penelitian dilakukan pada perusahaan di Amerika Serikat, Kanada, India, Inggris dan Negara-negara lain yang menggunakan bahasa Inggris (Strauss, 2016) | Pada penelitian ini dilakukan di Indonesia dengan sampel dua perusahaan (Bank BUMN dan Bank BUMD)  |
| Penelitian ini dilakukan di luar negeri dan menggunakan metode kuantitatif (Gooderham, et al., 2015)   | Penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara, sehingga dapat leluasa menggali informasi lebih dalam             |
| Sampel yang digunakan yaitu 46 studi empiris dan jenis perusahaan pada sektor publik tidak diperinci lebih dalam (Weibel, et al., 2009)                | Sampel yang digunakan yaitu dua perusahaan yang berbeda yaitu Bank BUMN dan Bank BUMD dengan responden sebanyak lima pada masing-masing perusahaan |

Berbeda dengan penelitian terdahulu oleh Strauss (2016), Gooderheim, et al., (2015) yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan Weibel, et al., (2009) dengan pendekatan meta-analysis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara. Penggunaan teknik wawancara dapat memudahkan peneliti untuk mendapatkan tanggapan langsung dari responden. Selain itu, peneliti dapat leluasa menggali informasi yang lebih dalam dari responden. Pada penelitian

ini, hanya mengambil lima responden dari dua perusahaan yang berbeda. Dimana lima responden tersebut terdiri dari beragam tingkatan profesi. Kemudian, pada penelitian ini, variabel yang digunakan yaitu variabel *pay for performance*. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berasal dari luar negeri.

Sehingga karena alasan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti hal ini pada dua bank yang berbeda di Indonesia dengan kategori bank BUMN dan bank BUMD. Penelitian ini selanjutnya akan dijelaskan kerangka berpikir yang digunakan. Kerangka berpikir ini berfungsi sebagai panduan dalam penelitian ini. Panduan tersebut nantinya akan digunakan sebagai pedoman peneliti dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara dengan narasumber.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian ini akan menginvestigasi seberapa jauh tingkat efektivitas dan apa dasar pertimbangan dalam implementasi *pay for performance* dan melihat keterkaitannya pada budaya masyarakat dan sektor perusahaan tertentu serta level kompetitif suatu perusahaan di dua bank yang berbeda di Indonesia dengan kategori bank BUMD dan bank BUMN . Belum banyak penelitian tentang *pay for performance* pada industri perbankan di Indonesia, maka itu peneliti harus mengumpulkan literatur-literatur dan jurnal-jurnal penelitian yang berasal dari luar negeri. Metode-metode yang dipakai dari jurnal-jurnal tersebut pun beragam, namun peneliti memutuskan menggunakan metode kualitatif karena penelitian kualitatif

belum banyak dilakukan di Indonesia terutama yang berhubungan tentang *pay for performance*.

Teknik yang akan dipakai pada penelitian ini yaitu menggunakan teknik wawancara. Keuntungan dari teknik ini yaitu peneliti dapat bertatap muka dan berinteraksi secara langsung dengan narasumber, peneliti dapat memperdalam pertanyaan yang telah diajukan, sehingga jawaban menjadi lebih jelas dan valid.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, pertanyaan penelitian yang didapat yaitu:

1. Apa dasar perusahaan mempertimbangkan untuk menerapkan *pay for performance*?
2. Bagaimana tingkat efektivitas *pay for performance* ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini secara umum yaitu untuk mengetahui dasar pertimbangan penerapan *pay for performance* dan tingkat efektivitas *pay for performance* di salah satu Bank BUMN dan Bank BUMD

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian tentang *pay for performance* ini, diharapkan dapat menjadi tambahan sumber ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama



yang berhubungan dengan kompensasi. Selain itu dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *pay for performance*.

## 2. Manfaat praktis

- 1) Bagi pihak perusahaan, penelitian ini dapat menjadi tolak ukur sejauh mana perusahaan telah berhasil mengimplementasikan program *pay for performance* dan acuan untuk memperbaiki atau menyempurnakan program *pay for performance*.
- 2) Bagi pihak karyawan, penelitian ini dapat berguna sebagai rujukan karyawan untuk memperbaiki kinerjanya dengan harapan dapat menambah insentif bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik.

## **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang ada dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang masalah yang mengemukakan fenomena-fenomena pengimplementasian kompensasi dan *pay for performance*, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori dan penelitian terdahulu yang melandasi penelitian ini, penelitian terdahulu dan konsekuensi penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai paradigma penelitian dan definisi operasional; model penelitian; populasi dan sampel penelitian; jenis, sumber dan pengumpulan data; tahap analisis data serta pengujian kredibilitas data.

### **BAB IV : PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan dipaparkan riwayat narasumber, pertimbangan implementasi *pay for performance* dan dampak dari implementasi *pay for performance* bagi perusahaan dan karyawan.

### **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan peneliti yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu juga disertakan keterbatasan dalam penelitian dan saran serta implikasi untuk penelitian selanjutnya.