



Kompensasi *Pay For Performance* Dan Kinerja: *Systematic Literature Review*

Rahayu Lestari^{1)*}; Mei Restiana²⁾; Dania Amani Manopo³⁾; Irma Mega Putri⁴⁾

Email Korespondensi: rahayu.lestari@ecampus.ut.ac.id^{1)*}

Program Studi S1 Akuntansi, Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia^{1,2,3)}

Program Studi S1 Perpajakan, Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia⁴⁾

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 21/11/2025

Diterima: 05/01/2026

Dipublikasikan: 23/01/2026

Akreditasi oleh
Kemenristekdikti
No.79/E/KPT/2023

ABSTRAK

Penelitian ini melakukan *systematic literature review* mengenai *pay-for-performance* dengan tujuan memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap penelitian-penelitian terdahulu terkait sistem kompensasi insentif moneter berbasis kinerja serta mengidentifikasi peluang penelitian di masa mendatang. Secara khusus, studi ini menelaah perkembangan penelitian yang telah ada serta mengidentifikasi peluang penelitian di masa mendatang dalam bidang tersebut. Prosedur SLR dengan NVIVO dilakukan mengikuti kerangka analisis Shields (1997) sebagaimana diterapkan oleh Hoque (2014) dan Anggraini & Sholihin (2023). Kerangka analisis dalam tinjauan pustaka ini merujuk pada Shields (1997) sebagaimana diterapkan oleh Hoque (2014) dan Anggraini & Sholihin (2023). Penelitian ini mengumpulkan artikel dari database Scopus menggunakan kata kunci terkait kompensasi atau insentif keuangan berbasis kinerja. Kriteria inklusi mencakup bidang Business, Management, and Accounting, jurnal terindeks Scimago (Q1–Q4), berbahasa Inggris; tanpa batasan tahun publikasi—serta dinilai kembali berdasarkan relevansi dan keteraksesan. Sebanyak 35 artikel terindeks Scopus dianalisis berdasarkan beberapa dimensi. Hasil kajian disajikan dalam bentuk: (1) gambaran umum tren penelitian berdasarkan tahun publikasi dan kualitas jurnal, (2) tema-tema penelitian, (3) teori yang digunakan, (4) konteks penelitian lintas negara dan industri, (5) pendekatan metodologis dan teknik analisis yang diterapkan, serta (6) perkembangan terbaru dalam literatur *pay-for-performance*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa minat akademik terhadap topik ini meningkat secara signifikan dalam beberapa dekade terakhir, dengan kajian yang semakin beragam dari sisi konteks maupun perspektif teoretis. Studi ini berkontribusi dengan memetakan kondisi terkini literatur serta memberikan arah penelitian masa depan terkait sistem kompensasi *pay-for-performance*.

Kata Kunci :

Pay for Performance; Kompensasi; Manajemen Peronil; Insentif; SLR

Abstract

This study conducts a systematic literature review on pay-for-performance with the aim of providing a comprehensive understanding of prior research on performance-based monetary incentive compensation systems and identifying future research opportunities in this area. on the SLR procedure follows the analytical framework of Shields (1997), as applied by Hoque (2014) and Anggraini & Sholihin (2023). Articles were collected from the Scopus database using the keywords related to financial incentives or compensation based on performance. The inclusion criteria comprised the subject of Business, Management, and Accounting, publication in Scimago-ranked journal (Q1-Q4), English language, and no restrictions on publication year, with all retrieved articles subsequently assessed for relevance and accessibility. A total of 35 Scopus-indexed articles were reviewed and analyzed across several dimensions. The results are presented in the form of (1) an overview of research trends based on publication year and journal quality, (2) classifications of research themes, (3) theoretical foundations employed, (4) research settings across countries and industries, (5) methodological and analytical approaches used, and (6) recent developments in the literature. The findings reveal that interest in pay-for-performance has increased significantly in recent decades, with studies expanding across diverse contexts and incorporating various theoretical perspectives. This study contributes by mapping the current state of the literature and offering directions for future research on pay-for-performance compensation systems.

Keyword:

Pay for Performance; Compensation; Personnel Management; Incentive; SLR



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Pay for performance menjadi sistem kompensasi insentif baru yang merupakan transformasi dari kompensasi yang memberikan kenaikan gaji yang sama kepada semua karyawan setiap tahunnya (Mulvaney et al., 2012). Karyawan diberi insentif keuangan berupa gaji pokok dan bonus berbasis kinerja (Chi et al., 2019), tunjangan (Shieh, 2008), tunjangan pensiun (Tarurhor, 2021), remunerasi (Rohim & Budhiasa, 2019), *stock option* atau *restricted stock* (Lovett et al., 2022). Tujuan utama dari sistem kompensasi insentif adalah untuk memfokuskan motivasi dan perhatian karyawan (Garbers & Konradt, 2014). Motivasi karyawan memainkan peran penting dalam memperkuat produktivitas dan kinerja, karena untuk memperoleh pencapaian yang maksimal, tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan harus bekerja secara optimal (Manzoor et al., 2021). Perusahaan mengorbankan sumber daya keuangan yang sangat besar untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dalam rangka memastikan dan meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi (Antoni et al., 2017). Sistem kompensasi yang buruk akan menurunkan motivasi karyawan dan memiliki efek buruk langsung pada kinerja perusahaan (Tarurhor, 2021).

Pay-for-performance merupakan konsep manajemen yang semakin penting untuk meningkatkan kinerja dalam pengaturan organisasi (Young et al., 2012). *Pay-for-performance systems* memberikan imbalan moneter berdasarkan hasil yang terukur (Atkinson et al., 2012). Organisasi menerima jasa dari karyawan dan karyawan akan menerima imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, imbalan yang layak dan sesuai dengan target pencapaian akan mendorong perilaku karyawan untuk terlibat dengan lebih baik dalam pekerjaan (Rohim & Budhiasa, 2019). Insentif sangat penting untuk membentuk hubungan timbal balik (*exchange reciprocity*) dan membentuk kepercayaan (*trust*) dalam bekerja (Lee et al., 2020). Kompensasi insentif keuangan yang diberikan sebagai tanda penghargaan atas pekerjaan akan berkontribusi positif terhadap kepuasan diri karyawan sehingga mendorong kemauan karyawan untuk menginvestasikan daya dan upaya dalam pekerjaan yang akan berdampak pada kinerja organisasi (Landry et al., 2017). Sampai saat ini, banyak penelitian telah membahas dampak sistem kompensasi insentif keuangan (*pay for performance*) terhadap perilaku dan kinerja karyawan, seperti produktivitas (Akinyele et al., 2020; Fisher et al., 2005; Ho et al., 2009), tingkat usaha karyawan (Schulz et al., 2010), kepuasan kerja (Budiono, 2022; Ren et al., 2017), kepercayaan karyawan (Lee et al., 2020), inovasi (Aschenbrücker & Kretschmer, 2022; Ederer & Manso, 2013; Guan & Yam, 2015), serta perilaku bekerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan tugas (Cainarca et al., 2019; Lee et al., 2020; Rohim & Budhiasa, 2019). Peneliti terdahulu juga telah membahas dampak sistem kompensasi insentif keuangan terhadap kinerja perusahaan atau organisasi, yaitu *total shareholder* (Bloom & Milkovich, 1998), Efisiensi (Brown et al., 2003), *Return on Assets* (Brown et al., 2003; Upneja & Ozdemir, 2014), *Tobin's Q* (Upneja & Ozdemir, 2014).

Beberapa studi menunjukkan bahwa insentif mampu meningkatkan produktivitas karyawan (Akinyele et al., 2020; Ho et al., 2009), akan tetapi studi lain justru menemukan bahwa *pay for performance* dapat melemahkan motivasi intrinsik serta menghambat perilaku kolaboratif di antara karyawan (Gerhart & Fang, 2015; Weibel et al., 2010). Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara *pay-for-performance* dan berbagai hasil kerja karyawan masih belum sepenuhnya dipahami secara komprehensif. Selain itu, kajian terbaru juga mengungkap adanya ketidakterpaduan dalam landasan teoritis, di mana penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan beragam perspektif seperti *expectancy theory*, *agency theory*, *self-determination theory*, dan *behavioural economics*, tetapi belum terintegrasi dalam suatu kerangka konseptual yang menyeluruh (Gerhart & Fang, 2015). Kondisi ini menegaskan pentingnya sintesis yang lebih mutakhir dan sistematis guna memetakan perkembangan penelitian yang ada sekaligus mengidentifikasi area-area yang masih terbatas atau belum banyak dieksplorasi.

Tujuan studi ini adalah untuk meninjau artikel dalam literatur *pay for performance* untuk memahami studi tentang sistem kompensasi insentif moneter berbasis kinerja yang ada, khususnya perkembangan studi yang ada dan peluang penelitian masa depan apa yang dapat dikembangkan di bidang penelitian ini. Pertanyaan penelitian yaitu pertama, bagaimana tren penelitian sistem kompensasi insentif keuangan (*pay for performance*) ditinjau dari topik, subjek penelitian, teori, metode dan teknis analisis data? Kedua, apa peluang penelitian sistem kompensasi insentif keuangan (*pay for performance*) di masa depan?

Urgensi penelitian ini didorong oleh meningkatnya peran sistem kompensasi berbasis kinerja dalam praktik organisasi modern untuk merespon tuntutan transparansi dan akuntabilitas kinerja serta meningkatkan kinerja organisasi lebih berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan temuan empiris serta variasi pendekatan teoritis dan metodologis, sehingga menyulitkan penarikan kesimpulan yang komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur yang terstruktur untuk mensintesis temuan dan memberikan arah penelitian selanjutnya.

Struktur bahasan selanjutnya dalam paper ini yaitu bagian kedua memberikan diskusi tentang metodologi yang digunakan dalam tinjauan literatur ini. Kemudian, diikuti oleh landasan konseptual kompensasi insentif *pay for performance* pada bagian ketiga. Bagian keempat berisi pembahasan tentang distribusi frekuensi artikel berdasarkan kategori jurnal, topik, teori penelitian, *research setting* (negara dan industri), metode penelitian dan teknik analisis data, serta membahas saran untuk penelitian masa depan. Terakhir, bagian kelima merupakan kesimpulan.

KERANGKA PUSTAKA

Kompensasi Pay For Performance

Peneliti terdahulu telah memberikan definisi terkait *pay for performance Compensation*. (Meyer, 1975) mendefinisikan *Pay for performance* atau *Merit Pay* sebagai kompensasi lebih tinggi yang diberikan kepada karyawan yang berkontribusi besar dibanding karyawan lain. Murphy (1989) mengusulkan *performance-based pay* di mana kenaikan gaji terkait dengan hasil kerja individu. *Pay for performance* disebut juga *performance-contingent monetary incentive* (Weibel et al., 2010) atau *performance-based financial incentive* (Cadsby et al., 2007), *performance-based Compensation* (Larkin et al., 2012) yaitu insentif moneter yang diberikan dengan mempertimbangkan hasil kerja dari karyawan. Cadsby et al. (2007) mendefinisikan *pay for performance* sebagai mekanisme kontrak pembayaran insentif keuangan yang didasarkan pada output dari karyawan. Kemudian, Nyberg et al. (2016) memberikan definisi *pay for performance* sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja karyawan masa lalu, yang berupa kenaikan gaji pokok maupun bonus. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *pay for performance* merupakan sistem pemberian insentif keuangan sebagai imbalan atas hasil kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Sistem kompensasi insentif merupakan salah satu jenis sistem pengendalian yang bertujuan untuk menyelaraskan tujuan dan kepentingan antara prinsipal dan agen agar agen bertindak memaksimalkan nilai dan kinerja perusahaan (Bloom & Milkovich, 1998). Pemberian kompensasi insentif kepada karyawan dapat berupa insentif keuangan, seperti gaji dan bonus, tunjangan kinerja maupun insentif non-keuangan, seperti *maternity leave* dan *funeral leave* (Shieh, 2008) serta promosi dan jalur karier (Chi et al., 2019). Studi ini hanya berfokus pada kompensasi insentif keuangan sebagai imbalan atas kontribusi yang telah dilakukan oleh karyawan. Keputusan penting dalam merancang sistem kompensasi adalah proporsi kompensasi yang terkait dengan hasil kinerja karena karyawan cenderung berkonsentrasi pada aktivitas yang kinerjanya diukur (Schulz et al., 2010), *what gets Measures gets done* (Atkinson et al., 2012).

METODE PENELITIAN

Studi ini mengumpulkan artikel yang akan direview melalui database scopus. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian artikel yaitu "*Financial Incentive*"; "*Financial Compensation*"; "*Monetary Incentive*"; "*Monetary Compensation*"; "*Pay For Performance*" pada kolom *Search TITLE-ABS*. Kriteria artikel yang direview dalam studi ini yaitu *Subject Area* hanya untuk artikel pada area *Business, Management and Accounting*, artikel bersumber dari jurnal yang masuk kategori *Scimago Journal Ranking*, baik Q1, Q2, Q3, maupun Q4, dan berbahasa Inggris. Penelitian menggunakan semua artikel dalam tahun apapun. Kemudian, dilakukan penyeleksian artikel berdasarkan relevansi dan aksesibilitas. Rerangka yang digunakan dalam review artikel ini adalah rerangka dari Shields (1997) yang digunakan oleh Hoque (2014) dan Anggraini & Sholihin (2023). Rerangka ini mengklasifikasikan artikel penelitian terdahulu berdasarkan *Topics*; *Research Settings*; *Theories*; *Research Method*; *Data Analysis Technique*. Jumlah akhir artikel yang dianalisis sebanyak 35 artikel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Tahun dan Kualitas Publikasi

Tabel 1 menyajikan distribusi frekuensi artikel yang direview berdasarkan tahun publikasi dari 35 artikel yang dianalisis. Perubahan strategi sumber daya manusia dimulai akhir tahun 1970an hingga awal 1980an, yang kemudian diadopsi tahun 1984 (Murphy, 1989). Pada pertengahan 1990'an, pasar saham mulai naik dan muncul isu terkait gaji eksekutif. Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah artikel yang direview terbit pada dua dekade pertama (1970-1989) sebanyak 2 dari

35 artikel yang dianalisis (6%), 2 artikel terbit di dekade ketiga (1990-2003), dan 31 artikel pada dua dekade terakhir (2004-2023).

Ditinjau dari kualitas publikasi, dari 35 artikel, sebagian besar (71,4%) terbit di jurnal berkualitas tinggi, terindeks Q1 berdasarkan *Scimago Journal Ranking (SJR)*. Sebanyak 25,7% artikel berasal dari jurnal kualitas menengah, terindeks Q2 dan Q3, dan hanya 2,9% yang terindeks Q4. Ditinjau dari ABDC Journal Quality, sebagian besar artikel yang direview berasal dari jurnal berkualitas tinggi, yaitu 34,3% dari jurnal dengan peringkat A* dan 22,9% dengan peringkat A.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Tahun dan Kualitas Publikasi

Kualitas Publikasi	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
<i>Scimago Journal Rank</i>							
Q1		1		11	13	25	71,4%
Q2	1			1	2	4	11,4%
Q3			2	2	1	5	14,3%
Q4					1	1	2,9%
	1	1	2	14	17	35	100%
<i>ABDC Journal Quality</i>							
A*		1	2	7	2	12	34,3%
A	1			2	5	8	22,9%
B				4	2	6	17,1%
C				0	3	3	8,6%
Not Included				1	5	6	17,1%
	1	1	2	14	17	35	100%

Sumber: Analisis Data Penulis (2023)

Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Topik Penelitian

Tabel 2 menyajikan distribusi frekuensi artikel yang direview berdasarkan topik penelitian. 25 dari 31 artikel (71,4%) berfokus pada dampak sistem kompensasi *pay for performance*, yaitu terhadap kinerja karyawan (28,6%); kinerja organisasi (14,3%); perilaku karyawan (17,1%); inovasi (5,7%); serta manajemen laba, kepuasan gaji, dan *future performance*. Sisanya sebanyak 8 artikel (22,9%) berfokus pada area lain, meliputi paper konseptual tentang *pay for performance*, *CEO Compensation*, dan determinan.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Topik Penelitian

Topik	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
<i>Pay Satisfaction</i>		1				1	2,9%
<i>Organizational Performance</i>			2	1	2	5	14,3%
<i>Earning Management</i>				1		1	2,9%
<i>Employee Performance</i>				4	6	10	28,6%
<i>Future Performance</i>					1	1	2,9%
<i>Employee Behavior</i>				1	4	5	14,3%
<i>Innovation</i>				1	1	2	5,7%

Topik	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
<i>Others</i>	1			4	3	8	22,9%

Sumber: Analisis Data Penulis (2023)

Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Teori

Berikut 46rinci analisis distribusi frekuensi dari 35 artikel yang diteliti ditinjau dari teori yang digunakan. Berdasarkan tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa artikel yang direview dalam studi ini menggunakan teori yang bervariasi. Dari 35 artikel yang diteliti, teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian terkait pay for performance ompensation 46rinci Agency Theory (28,6%). Agency theory merupakan salah satu teori yang memberikan panduan penelitian organisasi pada hubungan gaji-kinerja (Bloom & Milkovich, 1998). Permasalahan keagenan dasar dalam hal monitoring/ pemantauan dan sistem kompensasi sebagai upaya untuk mengurangi konflik kepentingan antara 46rincipal dan agen. Namun, dominasi teori keagenan menunjukkan bahwa penelitian mengenai *pay-for-performance* sebaiknya dijelaskan dengan keragaman perspektif teoretis yang lebih luas, seperti dengan mengintegrasikan sudut pandang dari teori ekspektansi, teori keadilan (*equity theory*), maupun ekonomi perilaku, sehingga mampu menangkap faktor-faktor motivasional dan kontekstual yang lebih komprehensif.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Teori

Teori	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
<i>Reward Theory</i>	1	1				2	5,7%
<i>Agency Theory</i>			1	7	2	10	28,6%
<i>Efficiency wage theory</i>			1			1	2,9%
<i>Expectancy Theory</i>				2	1	3	8,6%
<i>Crowding Theory</i>				1		1	2,9%
<i>Economic Theory</i>				1		1	2,9%
<i>Signaling Theory</i>				1		1	2,9%
<i>Motivation-Hygiene theory</i>					2	2	5,7%
<i>Goal-Setting Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Instrumentality Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Social Exchange Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Tournament Theory</i>					2	2	5,7%
<i>Activation Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Transactional Leadership</i>					1	1	2,9%
<i>Equity Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Maslow's Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Standar Economic Theory</i>					1	1	2,9%
<i>Not Stated</i>				2	2	4	11,4%

Sumber: Analisis Data Penulis (2023)

Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan *Setting*

Tabel 4 menyajikan distribusi frekuensi artikel berdasarkan *industry setting*. Tabel 4 menunjukkan bahwa 37,1% dari artikel yang direview tidak menyebutkan *industry setting* yang digunakan dalam penelitian; 23,9% menggunakan sampel penelitian di sektor publik meliputi hospital (8,6%), public institution/ government (11,4%), dan University Staff (2,9%); 2 dari 35

artikel (5,7%) menggunakan sampel industri pariwisata (*Lodging Industry & Tourism*), 1 artikel yang direview menggunakan sampel perbankan, dan sisanya (31,4%) menggunakan *industry setting* di sektor privat, mulai dari perusahaan besar, *SME's*, dan *Startup*. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa meskipun konteks sektor swasta relatif telah banyak diteliti, masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam kajian yang membahas dinamika spesifik industri, khususnya pada sektor-sektor yang masih kurang dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu lebih menekankan analisis berbasis industri guna menangkap variasi kontekstual dalam efektivitas sistem *pay-for-performance*.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan *Setting* (Industri)

<i>Industry Setting</i>	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
<i>All Firm</i>			1	1	1	3	8,6%
<i>All Publicly Listed Firms</i>				1		1	2,9%
<i>Hospital</i>		1	1	1		3	8,6%
<i>Automobile Market</i>				1		1	2,9%
<i>Technology Company</i>				1		1	2,9%
<i>Public Institution/ Government</i>				1	3	4	11,4%
<i>Tourism</i>				1		1	2,9%
<i>SME's</i>					1	1	2,9%
<i>Lodging Industry</i>					1	1	2,9%
<i>Telecommunication Company</i>					1	1	2,9%
<i>University Staff</i>					1	1	2,9%
<i>Manufacturing</i>					2	2	5,7%
<i>Bank</i>					1	1	2,9%
<i>Startup</i>				1		1	2,9%
<i>General Electric Company</i>						0	0,0%
<i>Nil/ Not Stated</i>	1			6	6	13	37,1%

Sumber: Analisis Data Penulis (2023)

Kemudian, tabel 5 di bawah ini menunjukkan distribusi frekuensi artikel berdasarkan *country setting*. Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa *country setting* pada studi *pay for performance Compensation* yang paling populer adalah United States (25,7%). Negara selain United States yang menjadi sampel penelitian yaitu Indonesia (8,6%), Taiwan (5,7%), China (5,7%), California (5,7%), German (5,7%). Sisanya yaitu Korea (1 artikel), Australia (1 artikel), Canada (1 artikel), Italia (1 artikel), Hongkong (1 artikel), Ghana (1 artikel) dan Nigeria (1 artikel). Kemudian, 8 dari 35 artikel yang direview (22,9%) tidak menyebutkan negara yang menjadi sampel penelitian, sehingga berpotensi membatasi tingkat generalisasi temuannya. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa penelitian masih terkonsentrasi di negara-negara maju, khususnya Amerika Serikat, sementara kajian yang dilakukan di negara berkembang relatif masih terbatas dan belum banyak dieksplorasi.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan *Setting* (Negara)

<i>Setting</i> (Negara)	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
United States		1	1	4	3	9	25,7%
California			1	1		2	5,7%

Setting (Negara)	Tahun Publikasi					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
Seoul, Korea				1		1	2,9%
Australia				1		1	2,9%
China				1	1	2	5,7%
Taiwan			2			2	5,7%
Indonesia					3	3	8,6%
Canada					1	1	2,9%
Italia					1	1	2,9%
Hongkong					1	1	2,9%
German					2	2	5,7%
Ghana					1	1	2,9%
Nigeria					1	1	2,9%
Nil/ Not Stated	1			4	3	8	22,9%

Sumber: Analisis Data Penulis (2023)

Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Metode Penelitian

Tabel 6 menyajikan data distribusi frekuensi artikel berdasarkan metode penelitian. Artikel yang direview dalam studi ini menggunakan metode penelitian survei (40%), *archival research* (20%), eksperimen (14,3%), gabungan survei dan arsip (2,9%) dan sisanya (22,9%) berupa literatur review (*Meta-Analysis* dan *Conceptual Paper*). Hasil ini menunjukkan bahwa studi empiris masih mendominasi literatur yang ada, dengan metode survei sebagai pendekatan yang paling banyak digunakan. Meskipun demikian, studi konseptual dan studi tinjauan tetap memiliki peran penting dalam memperkuat serta mengintegrasikan pemahaman teoretis dan temuan empiris yang telah berkembang.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Metode Penelitian

Research Method	Publication Year					Total	Total (%)
	1970-1979	1980-1989	1990-2003	2004-2013	2014-2023		
Archival			2	2	3	7	20,0%
Survey		1		5	8	14	40,0%
Experiment				3	2	5	14,3%
Archival & Survey					1	1	2,9%
Meta Analysis					1	1	2,9%
Conceptual Paper	1			4	2	7	20,0%

Source: Analyzed Data (2023)

Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Teknis Analisis Data Penelitian

Tabel 7 di bawah ini menyajikan data distribusi frekuensi artikel yang direview ditinjau dari teknik analisis data. Artikel yang berfokus pada dampak *pay for performance compensation* menggunakan analisis regresi dan komparatif. Teknis analisis regresi dari 35 artikel yang dianalisis meliputi *Linear Regression Analysis* (11,4%); *Hierarchical Regression* (11,4%), baik untuk data *cross section* maupun *pooled*, *Partial Least Square* (8,6%), *Structural Equation Modeling* (8,6%), *OLS Regression* (3 artikel), *Logistic Regression* (1 artikel), *Pooled Regression using Fixed Effect* (1 artikel), *Negative Binomial Regression* (1 artikel). Analisis komparatif yang digunakan meliputi ANNOVA (5,7%), *Decomposition Method* (1 artikel), *Wilcoxon Rank Sum Test* (1 artikel), *Least Square Dummy Variable* (1 artikel), dan deskriptif statistik. Sisanya berupa

analisis review, yaitu *Literature Review* (17,1%) dan *Meta-Analysis* (5,7%). Temuan ini mengindikasikan bahwa teknik berbasis regresi mendominasi pilihan metodologis dalam bidang ini, yang mencerminkan kuatnya penekanan pada upaya mengidentifikasi hubungan statistik antara skema kompensasi dan hasil kinerja.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Artikel Berdasarkan Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Data Utama		Tahun Publikasi					Total	Total (%)
		1970 - 1979	1980 - 1989	1990 - 2003	2004 - 2013	2014 - 2023		
<i>Linear Analysis</i>	<i>Regression</i>		1	1	1	1	4	11,4%
<i>Pooled Regression</i>	<i>Hierarchical</i>			1	1		2	5,7%
<i>OLS Regression</i>						2	2	5,7%
<i>OLS and LTS Regression</i>					1		1	2,9%
<i>ANNOVA</i>					1	1	2	5,7%
<i>Fixed Effect - Pooled Regression</i>						1	1	2,9%
<i>Cross-Sectional Hierarchical Regression</i>					1	1	2	5,7%
<i>Decomposition Method</i>					1		1	2,9%
<i>Negative Binomial Regression</i>					1		1	2,9%
<i>Partial Least Square</i>					1	2	3	8,6%
<i>Least Square Dummy Variable (LSDV)</i>						1	1	2,9%
<i>Wilcoxon rank-sumtest</i>						1	1	2,9%
<i>Structural Equation Modelling</i>						3	3	8,6%
<i>Seemingly Unrelated Regressions (SUR)</i>						1	1	2,9%
<i>Descriptive Statistic</i>					2		2	5,7%
<i>Literature Review</i>		1			3	2	6	17,1%
<i>Meta-Analysis</i>					1	1	2	5,7%

Sumber: Analisis Data Penulis (2023)

Pembahasan

Perkembangan Terkini Studi Terdahulu

Bagian ini menyajikan perkembangan penelitian terdahulu tentang topik *pay for performance*. Pada satu dekade pertama, penelitian terdahulu masih berfokus pada pengenalan *pay for performance* sebagai strategi baru dalam *human resources management*, sebagaimana artikel Meyer (1975) yang membahas tentang dilema penerapan *pay for performance*. Meyer (1975) memberikan argumen bahwa *merit pay* dapat mendemotivasi motivasi karyawan karena *merit pay* mendorong karyawan untuk melebihi-lebihkan hasil kerja dengan tujuan imbalan moneter, akan tetapi faktanya terjadi diskriminasi di antara para karyawan dalam pekerjaan yang sama, sehingga mengurangi *trust* dari karyawan terhadap atasan dan akhirnya akan menurunkan motivasi dan komitmennya dalam bekerja. Kemudian, pada dekade kedua, Murphy (1989) mengusulkan *pay for performance* sebagai sistem penghargaan yang memperkuat kinerja dan budaya berorientasi

hasil. Pada dekade berikutnya mulai banyak penelitian yang membahas dampak dari penerapan *pay for performance*.

Kompensasi *Pay for Performance* dan *Employee Performance*

Employee performance merupakan segala sesuatu yang dilakukan oleh karyawan (tindakan, perilaku, hasil), yang dapat berupa efektivitas penyelesaian tugas, kualitas dan kuantitas hasil kerja, kehadiran di tempat kerja dan hubungan kerja sama dengan pihak lain dalam bekerja (Martono et al., 2018). Anggitaningsih et al. (2023) mendefinisikan *employee performance* sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan, baik kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. *Employee performance* dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Martono et al., 2018), salah satunya adalah sistem kompensasi (*pay for performance compensation*) sebagai faktor eksternal. Penelitian terdahulu banyak menemukan adanya hubungan antara *pay for performance compensation* dan *employee performance*. Nyberg et al. (2016) membuktikan bahwa *pay for performance compensation* (*Merit Pay* dan *Bonus Pay*) yang diberikan kepada karyawan pada periode saat ini dapat meningkatkan kinerja karyawan pada periode berikutnya yang diukur dengan *employee performance rating*.

Tarurhor (2021) dalam penelitiannya membuktikan bahwa pembayaran upah (*salary level*) sebagai bentuk penghargaan atas tenaga yang diberikan oleh karyawan meningkatkan produktivitas karyawan. Ho et al. (2009) juga membuktikan bahwa perubahan sistem kompensasi dari *performance-sensitive plan* menjadi *less performance-sensitive plan* menurunkan produktivitas di level individual karyawan. Cadsby et al. (2007) dalam eksperimennya memberikan bukti bahwa orang yang berada dalam skema *pay for performance* lebih produktif dibanding dengan orang yang berada dalam skema *fixed salary*. Akan tetapi, Sittenthaler & Mohnen (2020) dalam eksperimennya membuktikan bahwa tidak ada perbedaan kinerja yang signifikan antara *fixed pay* dan *performance-contingent incentive*.

Dalam *Exchange Theory*, karyawan mengekspektasikan kompensasi tertentu yang adil sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas sesuai dengan upaya dan tenaga yang telah dikeluarkan, jika ketidakadilan dirasakan oleh karyawan (Tarurhor, 2021), dapat mengurangi motivasi dan komitmen karyawan dalam bekerja dan menurunkan kinerja sebagaimana pendapat dari Meyer (1975). Chang (2006) dalam penelitiannya memberikan bukti empiris tidak terdukungnya hipotesis yang menyatakan besaran *pay for performance compensation* yang ditentukan atasan dapat mengurangi komitmen karyawan dalam bekerja akibat adanya ketidaksesuaian ekspektasi atas kompensasi yang diterima. Fisher et al. (2005) dalam eksperimennya memberikan bukti bahwa *employee performance* akan lebih besar ketika atasan tidak memiliki keleluasaan atas total kompensasi karyawan dibanding ketika atasan memiliki keleluasaan (*discretionary*) dalam menentukan total kompensasi karyawan.

Tournament theory yang mendasari *pay for performance compensation* menyatakan bahwa karyawan diberi insentif melalui turnamen/ kompetisi untuk mendorong kinerja karyawan (Chi et al., 2019). Kesenjangan dalam *performance-based pay* akibat adanya turnamen/ kompetisi mendorong karyawan untuk berkinerja dan mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Akan tetapi, Chi et al. (2019) menemukan bahwa kesenjangan pembayaran gaji bulanan pada periode sebelumnya (*base pay* dan *monthly performance-based pay*) antar karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance rating* pada periode berikutnya.

Kemudian, Martono et al. (2018) dalam hasil penelitiannya mendukung adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dari *remuneration reward system* sebagai proxy atas *pay for performance compensation* terhadap *employee performance* di organisasi sektor publik dengan *Job Satisfaction* dan *Motivation* sebagai variabel mediasi yang memediasi secara parsial. Sedangkan dalam penelitian Anggitaningsih et al. (2023), sistem kompensasi (*base pay* dan *bonus*) berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat dampak *BSC Understanding* terhadap *Employee Performance*. Variabel yang dapat memoderasi hubungan antara *pay for performance* dan *employee performance*, yaitu *Organization Value Statement* (Akinyele et al., 2020).

Kompensasi *Pay for Performance* dan *Employee Behavior*

Studi ini membedakan subbab *Employee Performance* dan *Employee behavior*. Studi ini menekankan *employee performance* terkait dengan tindakan dan hasil, sedangkan *employee behaviour* berkaitan dengan perilaku karyawan di tempat kerja, yang meliputi kehadiran serta partisipasi dan keterlibatan (Martono et al., 2018). *Pay for performance compensation* dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Chang (2006 dan Schulz et al. (2010) memberikan bukti empiris bahwa *pay for performance compensation* berhubungan positif dan signifikan terhadap *work effort*, menunjukkan bahwa *pay for performance compensation* mendorong tingkat usaha yang optimal dari karyawan.

Selain itu, Wang et al. (2018) dalam studinya menunjukkan bahwa *performance-based compensation* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee participation*, yang kemudian *employee participation* memediasi pengaruh *performance-based compensation* terhadap *SME Performance*. Cainarca et al. (2019) membuktikan bahwa *pay for performance compensation* yang dialokasikan berdasarkan evaluasi manajer departemen juga dapat meningkatkan hubungan kerja antar karyawan (*Task advice centrality*). Kemudian, Rohim & Budhiasa (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa remunerasi (*performance-based reward*) dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam *knowledge sharing* secara sukarela dalam konteks organisasi sektor publik, yang dimoderasi oleh *clan culture* (memperkuat) dan *hierarchical culture* (memperlemah). *Knowledge sharing behaviour* dapat memediasi pengaruh kompensasi/insentif terhadap kinerja organisasi (Lee et al., 2020; Rohim & Budhiasa, 2019).

Kompensasi *Pay for Performance* dan *Organizational Performance*

Penelitian terdahulu telah mendokumentasikan dampak *pay for performance Compensation* terhadap kinerja di tingkat organisasi. Desain kompensasi dapat memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi (Shieh, 2008). Bloom & Milkovich (1998) memberikan bukti empiris bahwa *performance-based pay* memiliki efek positif signifikan secara langsung terhadap *total shareholder return*, yang mana pengaruh tersebut juga dimoderasi oleh *systematic business risk* dan *unsytematic business risk*. Brown et al. (2003) dalam studinya menunjukkan bahwa tingkat upah karyawan yang lebih tinggi dapat mengurangi perilaku karyawan yang tidak produktif sehingga meningkatkan efisiensi, kinerja operasional, kinerja keuangan (*return on assets*) dalam industri rumah sakit. Selain itu, Cornett et al. (2008) juga memberikan bukti empiris bahwa *pay for performance compensation* terhadap profitabilitas perusahaan. Kemudian, Upneja & Ozdemir (2014) menginvestigasi dampak *executive compensation (cash compensation & equity compensation)* terhadap kinerja keuangan perusahaan (*ROA, Tobin's Q, Stock Return*). Hilton et al. (2021) menggunakan *contingent reward*, yang juga merupakan konsep *pay for performance*, sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja organisasi.

Kompensasi *Pay for Performance* dan *Innovation*

Beberapa peneliti terdahulu telah melakukan investigasi dampak *Pay for performance compensation* terhadap aktivitas inovasi karyawan. Ederer & Manso (2013) dan Aschenbrücker & Kretschmer (2022) membuktikan bahwa skema *pay for performance compensation* justru menurunkan aktivitas eksplorasi inovasi karyawan. Namun, Aschenbrücker & Kretschmer (2022) menemukan dampak positif dan signifikan *pay for performance incentive* terhadap aktivitas eksploitasi inovasi. Aschenbrücker & Kretschmer (2022) membagi aktivitas inovasi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu eksploitasi (*use of existing knowledge*), yang berkaitan dengan pemanfaatan dan penyempurnaan pengetahuan yang telah ada, dan eksplorasi (*search and experimentation*), yang mencakup kegiatan pencarian, eksperimen, dan upaya mengembangkan ide-ide baru. Aktivitas inovasi eksploitatif meliputi peningkatan kualitas produk yang sudah ada, pengurangan biaya produksi, atau peningkatan hasil produksi. Sedangkan aktivitas inovasi eksplorasi mencakup peluncuran produk baru, perluasan jangkauan produk, dan pembukaan pasar baru. Temuan ini menunjukkan bahwa skema insentif berbasis kinerja lebih efektif dalam mendorong individu atau organisasi untuk memanfaatkan dan mengoptimalkan pengetahuan, teknologi, serta

kapabilitas yang telah dimiliki dibandingkan dengan mendorong penciptaan pengetahuan baru. Dominannya pengaruh pay for performance incentive terhadap eksploitasi inovasi dapat dijelaskan oleh karakteristik insentif tersebut yang cenderung menekankan pencapaian target jangka pendek dan hasil yang terukur.

Lainnya

Heneman et al. (1988) telah memberikan bukti empiris bahwa *pay for performance perception* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *pay satisfaction*. Selain itu, ditemukan pula bahwa skema kompensasi *pay for performance* meningkatkan praktik manajemen laba (Cornett et al., 2008). Topik yang masuk kategori “Others”, yaitu literatur review tentang *pay for performance* (Gerhart & Fang, 2014; Larkin et al., 2012; Meyer, 1975; Weibel et al., 2010), *CEO Compensation* (Davis et al., 2013; Lovett et al., 2022), *Cash or Non Cash Incentive for Performance* (Dzurinin et al., 2013), serta meta-analisis tentang efek insentif keuangan terhadap kinerja (Garbers & Konradt, 2014).

Arah Penelitian di Masa Depan

Penelitian selanjutnya dapat mengacu pada rekomendasi yang diberikan oleh penelitian sebelumnya sebagai berikut.

Pay for Performance dan Employee Performance

Dalam penelitian dampak *pay for performance compensation* terhadap *employee performance*, Martono et al. (2018) menyarankan untuk penelitian selanjutnya menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif (mix method), untuk mendapatkan hasil yang lebih objektif dan detail. Penelitian selanjutnya juga dapat menguji bagaimana kontrak kompensasi yang optimal untuk karyawan dengan berbagai tingkat kemampuan yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan dengan mempertimbangkan situasi kompetitif yang berbeda serta *cost and benefit* dari penerapan skema kompensasi tersebut (Ho et al., 2009). Penelitian selanjutnya dapat memeriksa reaksi sikap karyawan dan manajerial (misalnya, persepsi keadilan) dan konsekuensi kesehatan psikologis (misalnya, stres dan ketegangan) dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Chi et al., 2019). Penelitian selanjutnya juga dapat menguji kembali penelitian terdahulu dengan *research setting* yang berbeda (Cadsby et al., 2007; Chi et al., 2019) atau memperluas ukuran sampel (Chang, 2006).

Pay for Performance dan Employee Behavior

Penelitian Rohim & Budhiasa (2019) menunjukkan hasil bahwa *adhocracy culture* dan *market culture* tidak memoderasi hubungan antara remunerasi (*performance-based pay*) dan *knowledge sharing behavior*. Penelitian selanjutnya dapat menguji kembali model budaya organisasi tersebut untuk melihat kembali hubungan antara *performance reward* atau model budaya lain dan *knowledge sharing behavior* baik dalam organisasi profit maupun organisasi publik (Rohim & Budhiasa, 2019). Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara insentif dan *knowledge sharing behavior*, seperti *self-enjoyment* atau *reciprocity* (Lee et al., 2020). Penelitian selanjutnya dapat menguji kembali penelitian sebelumnya pada organisasi dan industri yang berbeda, dengan menambahkan variabel lain seperti *Trust* sebagai moderasi maupun mediasi.

Pay for Performance dan Organizational Performance

Studi selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menyelidiki kembali fenomena yang sama untuk melihat apakah hasil yang sama akan terlihat di industri negara maju atau memeriksa industri lain seperti manufaktur, perhotelan dan perbankan (Hilton et al., 2021). Penelitian selanjutnya dapat menguji bagaimana dampak *Business risk* dalam mempengaruhi hubungan antara *executive compensation* dan kinerja organisasi, baik kinerja keuangan maupun kinerja operasional (Upneja & Ozdemir, 2014). Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan dampak *pay for performance compensation* terhadap *employee performance* dan *organizational*

performance, dengan *employee performance* sebagai variabel mediasi, yang dapat juga ditambahkan variabel moderasi seperti *Job Satisfaction*, *Pay Satisfaction*, *Growth Motivation*.

Pay for Performance dan Innovation

Terbatasnya penelitian tentang dampak *pay for performance compensation* terhadap aktivitas inovasi dengan hasil yang masih belum memiliki titik terang, penelitian selanjutnya dapat menguji kembali bagaimana insentif keuangan berbasis kinerja mempengaruhi aktivitas inovasi, baik eksplorasi maupun eksploitasi (Aschenbrücker & Kretschmer, 2022) baik dengan eksperimen maupun studi longitudinal. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan adanya interaksi antara *pay for performance compensation* dengan *intrinsic motivation* serta dapat melihat pengaruh mana yang lebih besar.

PENUTUP

Penelitian ini melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur mengenai kompensasi pay-for-performance dalam bidang Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi. Sebanyak 35 artikel yang terindeks Scopus dan diterbitkan pada periode 1975–2023 dianalisis untuk memetakan perkembangan tema penelitian, landasan teoretis, pendekatan metodologis, serta temuan empiris yang dihasilkan. Hasil telaah menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi berbasis kinerja sangat bergantung pada kesesuaian antara struktur insentif, konteks organisasi, dan mekanisme motivasi karyawan. Meskipun banyak penelitian mendasarkan analisisnya pada teori-teori seperti *agency theory*, *tournament theory*, dan *exchange theory*, bukti empiris yang ada masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan bahwa insentif berbasis kinerja mampu meningkatkan produktivitas dan pencapaian target, sementara studi lainnya justru menunjukkan efek yang terbatas atau bahkan kontraproduktif, seperti perilaku oportunistik, manipulasi indikator kinerja, dan penurunan motivasi intrinsik. Artinya, pemberian imbalan berbasis kinerja tidak selalu secara konsisten meningkatkan kinerja, perilaku, maupun hasil organisasi, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, seperti persepsi keadilan, ruang diskresi manajerial, budaya organisasi, serta karakteristik tugas, yang membentuk cara karyawan memaknai dan merespons insentif. Temuan ini mengindikasikan bahwa arah penelitian di masa mendatang dalam hubungan antara *pay-for-performance compensation* dan kinerja perlu memperkuat integrasi teoretis serta mengadopsi pendekatan yang lebih peka terhadap konteks untuk menjelaskan secara lebih jelas batasan kondisi di mana sistem *pay-for-performance* dapat berfungsi secara optimal. Selain itu, penelitian di masa depan dapat menerapkan *research setting* yang berbeda, serta menambahkan variabel moderasi atau mediasi untuk meningkatkan pemahaman menjadi lebih komprehensif. Meskipun *systematic literature review* ini memberikan kontribusi yang penting, studi ini tetap memiliki keterbatasan. Jumlah artikel yang relatif terbatas dalam rentang waktu yang cukup panjang berpotensi membatasi keluasan kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, sejumlah studi yang berpotensi relevan, khususnya yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir dari berbagai sektor industri dan negara, belum tercakup dalam tinjauan ini. Oleh karena itu, *systematic literature review* selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan data, menerapkan kriteria inklusi yang lebih ketat, serta memanfaatkan teknik bibliometrik atau meta-analisis guna menghasilkan sintesis yang lebih komprehensif dan terukur atas bukti-bukti yang telah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinyele, K. O., Arnold, V., & Sutton, S. G. (2020). Wording and saliency matter: The impact of incentive system and organizational value statement on employees' performance. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 101–118. <https://doi.org/10.2308/bria-18-035>
- Anggitaningsih, R., Irawan, B., Prihatini, D., & Barokah, I. (2023). The Effect of Balanced Scorecard Understanding on Employee Performance with Career System and Compensation System as Moderating Variable. *Quality - Access to Success*, 24(192), 306–

316. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.36>
- Anggraini, P. G., & Sholihin, M. (2023). What do we know about managerial ability? A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 1–30. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00229-6>
- Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S. J., Shaw, J. D., & Vartiainen, M. (2017). Reward management: Linking employee motivation and organizational performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 57–60. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000187>
- Aschenbrücker, K., & Kretschmer, T. (2022). Performance-based incentives and innovative activity in small firms: evidence from German manufacturing. *Journal of Organization Design*, 11(2), 47–64. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00124-8>
- Atkinson, A. a, Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2012). *MANAGEMENT ACCOUNTING - Information for Decision-Making and Strategy Execution*.
- Bloom, M., & Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283–297. <https://doi.org/10.2307/256908>
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752–762. <https://doi.org/10.2307/30040666>
- Budiono, A. (2022). Employee performance analysis of Paul Bakery Restaurant in Jakarta during the COVID-19 pandemic by measuring leadership, motivation and compensation through job satisfaction. *Turyzm/Tourism*, 32(1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.1.07>
- Cadsby, C. B., Fei, S., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387–405. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634448>
- Cainarca, G. C., Delfino, F., & Ponta, L. (2019). The effect of monetary incentives on individual and organizational performance in an Italian public institution. *Administrative Sciences*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/admsci9030072>
- Chang, E. (2006). Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea. *Journal of World Business*, 41(4), 368–381. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.01.005>
- Chi, W., Liao, H., Wang, L., Zhao, R., & Ye, Q. (2019). Incentives to move up: Effects of pay gaps between levels on employee performance. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 238–253. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12221>
- Cornett, M. M., Marcus, A. J., & Tehranian, H. (2008). Corporate governance and pay-for-performance: The impact of earnings management. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 357–373. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.03.003>
- Davis, S. A., DeBode, J. D., & Ketchen, D. J. (2013). Dollars and sense: The implications of CEO compensation for organizational performance. *Business Horizons*, 56(5), 537–542. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.05.008>
- Dzuranin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Do more with less: using noncash incentives to improve employee performance. *Business Horizons*, 56(5), 537–542. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.05.008>
- Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7), 1496–1513.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2005). An experimental investigation of employer discretion in employee performance evaluation and compensation. *Accounting Review*, 80(2), 563–583. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.563>
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and

- the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489–521.
- Guan, J. C., & Yam, R. C. M. (2015). Effects of government financial incentives on firms' innovation performance in China: Evidences from Beijing in the 1990s. *Research Policy*, 44(1), 273–282. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.09.001>
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions An. *Personnel Psychology*, 41(4), 745–759.
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>
- Ho, J. L. Y., Lee, L. C., & Wu, A. (2009). How changes in compensation plans affect employee performance, recruitment, and retention: An empirical study of a car dealership. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), 167–199. <https://doi.org/10.1506/car.26.1.6>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Landry, A. T., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 61–76. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000182>
- Larkin, I., Piece, L., & Gino, F. (2012). The physhological costs or pay-for-performance: implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194–1214. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987–2006. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0309>
- Lovett, S., Rasheed, A. A., & Hou, W. (2022). Stock options, restricted stock, salary, or bonus? Managing CEO compensation to maximize organizational performance. *Business Horizons*, 65(2), 115–123. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.041>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19, 535–545.
- Meyer, H. H. (1975). The Pay- For- Performance Dilemma. *Organizational Dynamics*, 3(3), 39–50.
- Mulvaney, M. A., McKinney, W. R., & Grodsky, R. (2012). The development of a pay-for-performance appraisal system for municipal agencies: A case study. *Public Personnel Management*, 41(3), 505–533. <https://doi.org/10.1177/009102601204100307>
- Murphy, T. (1989). Pay for Performance An Instrument of Strategy. *Long Range Planning*, 22(4), 40–45.
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. In *Journal of Management* (Vol. 42, Issue 7). <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Ren, T., Fang, R., & Yang, Z. (2017). The impact of pay-for-performance perception and pay level satisfaction on employee work attitudes and extra-role behaviors: An investigation of moderating effects. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 94–113.

- <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2015-0012>
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538–560. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Schulz, A. K. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2010). Environmental uncertainty, comprehensive performance measurement systems, performance-based compensation, and organizational performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 17(1), 17–39. <https://doi.org/10.1080/16081625.2010.9720850>
- Shieh, C. J. (2008). Effect of corporate compensation design on organizational performance. *Social Behavior and Personality*, 36(6), 827–839. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.6.827>
- Shields, M. D. (1997). Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 3–61. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/research-management-accounting-north-americans/docview/210169995/se-2?accountid=13771>
- Sittenthaler, H. M., & Mohnen, A. (2020). Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *Journal of Business Economics*, 90(8), 1253–1284. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00992-0>
- Tarurhor, E. M. (2021). Mediation of Government Policies on Compensation Strategy and Employee Performance: a Structural Equation Model Approach. *ABAC Journal*, 41(2), 243–258.
- Upneja, A., & Ozdemir, O. (2014). Compensation practices in the lodging industry: Does top management pay affect corporate performance? *International Journal of Hospitality Management*, 38, 30–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.007>
- Wang, T., Thornhill, S., & Zhao, B. (2018). Pay-for-Performance, Employee Participation, and SME Performance. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 412–434. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12268>
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector - Benefits and (Hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Young, G. J., Beckman, H., & Baker, E. (2012). Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization GARY. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 964–983. <https://doi.org/10.1002/job>