

## Kompensasi Berbasis Kinerja: Solusi pada Promosi dan Dinamika Kompetisi Internal Perusahaan

Ruslaini<sup>1</sup>, Grace Yulianti<sup>2</sup>, Sri Utami Nurhasanah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kasih Bangsa

Email : [ruslaini@stiekasihbangsa.ac.id](mailto:ruslaini@stiekasihbangsa.ac.id)<sup>1</sup>, [grace@stiekasihbangsa.ac.id](mailto:grace@stiekasihbangsa.ac.id)<sup>2</sup>, [tammyhasanah@gmail.com](mailto:tammyhasanah@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstract.** *This study examines the challenges in applying contract theory, particularly regarding firm performance-based pay as a solution to promotion risk in a competitive environment. Performance-based compensation aims to enhance employee motivation and reduce promotion uncertainty, but it can also lead to unhealthy competition and undermine team collaboration. This study suggests that a balanced incentive contract design, which combines financial and non-financial rewards, can optimize individual performance without sacrificing team harmony. While performance-based pay can offer short-term benefits, it is important for companies to consider its long-term impact on employee satisfaction and collaboration within the organization. This research provides theoretical and practical insights for firms in designing fair and effective promotion systems.*

**Keywords:** *Competitive environment, Corporate incentives, Contract theory, Performance-based pay, Promotion risk.*

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji tantangan dalam penerapan teori kontrak, khususnya terkait dengan kompensasi kinerja perusahaan sebagai solusi terhadap risiko promosi dalam lingkungan kompetitif. Kompensasi berbasis kinerja berfungsi untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi ketidakpastian dalam promosi, namun berpotensi menciptakan persaingan yang tidak sehat serta mengurangi kerjasama tim. Penelitian ini menyarankan bahwa desain kontrak insentif yang seimbang, yang menggabungkan penghargaan finansial dan non-finansial, dapat mengoptimalkan kinerja individu tanpa mengorbankan keharmonisan dalam tim. Meskipun kompensasi berbasis kinerja dapat memberikan manfaat jangka pendek, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan dampak jangka panjangnya terhadap kepuasan karyawan dan kolaborasi dalam organisasi. Studi ini memberikan wawasan teoretis dan praktis bagi perusahaan dalam merancang sistem promosi yang adil dan efektif.

**Kata kunci:** Lingkungan kompetitif, Insentif perusahaan, Kompensasi berbasis kinerja, Teori kontrak, Risiko promosi.

### PENDAHULUAN

Kontrak kompensasi berbasis kinerja telah lama menjadi salah satu instrumen yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatur hubungan antara pekerja dan pemberi kerja. Salah satu fenomena menarik yang muncul dalam penelitian terkait kontrak ini adalah prevalensi kompensasi berbasis hasil yang tidak pasti pada pekerja non-eksekutif. Hal ini tampaknya bertentangan dengan teori kontrak konvensional yang memprediksi bahwa perusahaan akan menyediakan perlindungan untuk mengatasi risiko yang dihadapi pekerja. Dalam konteks ini, teori kontrak Insentif Berbasis Kinerja (Performance-Based Pay) menawarkan solusi pada masalah promosi dalam lingkungan yang kompetitif di perusahaan, yang berpotensi pada risiko promosi yang dihadapi pekerja (Kruse, Blasi, & Park, 2010). Kontrak kerja dalam lingkungan seperti ini seharusnya memberikan kompensasi berdasarkan hasil yang diperoleh perusahaan

sebagai bentuk perlindungan pada risiko promosi sehingga bisa memperbaiki prospek karier pekerja meskipun tingkat persaingan di antara mereka sangat tinggi. Fenomena yang menarik adalah ketika pekerja bersaing satu sama lain untuk mendapatkan promosi sehingga mereka harus menghadapi risiko promosi yaitu kemungkinan untuk tidak dipromosikan meskipun telah menunjukkan kinerja yang baik. Penelitian Cowgill (2015) menunjukkan bahwa pekerja yang menghadapi persaingan promosi yang tinggi cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja. DeVaro (2006) mengemukakan bahwa peluang promosi pekerja menurun jika kinerja rekan-rekan mereka lebih baik. Ini mengindikasikan bahwa risiko pada promosi adalah sumber ketidakpastian yang signifikan dalam dunia kerja. Dalam skenario ini, kompensasi berbasis hasil yang diperoleh perusahaan dapat berfungsi sebagai bentuk perlindungan yang mengurangi ketidakpastian tersebut yaitu dengan memberikan kompensasi yang lebih tinggi bagi pekerja yang berprestasi baik, baik dalam hal kinerja individu maupun secara tim dalam perusahaan.

Teori moral hazard dalam literatur ekonomi menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perlindungan pada risiko yang tidak dapat dikendalikan oleh pekerja termasuk risiko terkait hasil perusahaan yang tidak pasti. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak pekerja non-eksekutif menerima kompensasi berbasis kinerja yang sangat bergantung pada hasil perusahaan yang tidak dapat diprediksi (Bergman & Jenter, 2007). Sehingga menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas dan efisiensi sistem kompensasi semacam ini, mengingat adanya potensi pekerja yang mengambil manfaat tanpa kontribusi maksimal serta tingginya biaya yang ditanggung pekerja akibat risiko yang ditimbulkan. Meskipun demikian, penelitian ini berargumen bahwa ketika pekerja bersaing untuk meraih promosi, maka kompensasi berbasis hasil yang diperoleh perusahaan bisa berfungsi sebagai bentuk perlindungan terhadap risiko promosi yang tidak pasti tersebut.

Promosi dalam dunia kerja sering kali berbentuk “turnamen” di mana hanya sejumlah kecil posisi yang tersedia. Dengan kata lain, kinerja individu dapat meningkatkan hasil keseluruhan perusahaan namun sekaligus meningkatkan persaingan di antara pekerja untuk mendapatkan promosi (Cowgill, 2015). Dalam konteks ini, kompensasi berbasis hasil perusahaan menjadi instrumen yang efektif dalam mengatasi risiko promosi, di mana bonus atau insentif yang diberikan perusahaan akan meningkat seiring dengan hasil kinerja individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Kompensasi berbasis hasil perusahaan ini tidak hanya berfungsi sebagai insentif, tetapi juga sebagai perlindungan terhadap ketidakpastian yang dihadapi pekerja terkait prospek promosi mereka. Berbagai penelitian dalam literatur ekonomi

mengungkapkan bahwa pekerja cenderung lebih memilih kompensasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan karena hal ini dapat mengurangi ketidakpastian pendapatan mereka di masa depan, terutama ketika menghadapi persaingan promosi yang ketat (DeMarzo, Kaniel, & Kremer, 2007). Kontrak kerja yang optimal dalam situasi ini adalah kontrak yang memberikan kompensasi yang lebih tinggi bagi pekerja yang berprestasi baik, yang sejalan dengan hasil yang dicapai oleh perusahaan. Fenomena ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi berbasis hasil perusahaan dapat meningkatkan motivasi pekerja, memperbaiki retensi karyawan, serta mendukung keberlanjutan perusahaan (Aldatmaz, Ouimet, & Van Wesep, 2018). Namun, dalam beberapa kasus, meskipun kompensasi berbasis hasil yang diperoleh perusahaan menawarkan insentif yang kuat, sistem ini juga dapat menimbulkan tantangan seperti meningkatnya ketidaksetaraan di antara pekerja dan memperburuk terjadinya friksi internal dalam organisasi. Maka perusahaan perlu memahami bagaimana mengelola kompensasi berbasis hasil dengan bijaksana untuk menghindari potensi efek samping yang negative. Ini menciptakan paradoks promosi, yaitu semakin baik kinerja perusahaan maka semakin tinggi persaingan untuk promosi yang berdampak pada menurunnya kemungkinan promosi bagi individu pekerja (Phillips, 2001).

Di sisi lain, meskipun banyak perusahaan yang mengadopsi kompensasi berbasis hasil yang diperoleh perusahaan tetapi tidak semua perusahaan memiliki kemampuan finansial untuk memberikan gaji tetap yang tinggi. Beberapa perusahaan mengandalkan kompensasi berbasis kinerja untuk mengimbangi keterbatasan anggaran mereka. Babenko, 2009 dan McKeon, (2015) mengungkapkan bahwa penggunaan opsi saham sebagai bagian dari paket kompensasi bagi pekerja non-eksekutif, dapat mempengaruhi berbagai kebijakan perusahaan seperti struktur modal dan keputusan investasi. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana kompensasi berbasis kinerja perusahaan dapat berfungsi sebagai alat untuk mengurangi ketidakpastian terkait risiko promosi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengkaji temuan-temuan utama dari berbagai studi yang relevan, serta menganalisis bagaimana kompensasi kinerja dapat mengurangi risiko promosi dalam struktur organisasi yang penuh persaingan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Dalam penelitian ini, topik yang dibahas adalah tantangan dalam teori kontrak terkait kompensasi terhadap kinerja perusahaan sebagai mekanisme untuk mengurangi risiko promosi dalam lingkungan yang kompetitif. Dalam banyak organisasi, sistem kompensasi kinerja yang berhubungan dengan promosi sering kali menjadi kunci dalam menarik dan mempertahankan

talenta terbaik, namun pada saat yang sama dapat menimbulkan ketidakpastian mengenai hasil promosi, yang menjadi tantangan utama dalam teori kontrak. Teori kontrak di dalam organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan merancang insentif dan struktur kompensasi untuk mendorong perilaku yang diinginkan dari karyawan. Salah satu tantangan utama dalam desain kontrak adalah mengurangi risiko terkait dengan promosi, yaitu ketidakpastian yang dihadapi oleh karyawan dalam mencapai promosi yang diinginkan. Lazear dan Rosen (1981) dalam studi mereka berjudul "*Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts*" menyatakan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat berfungsi sebagai perlindungan kepada karyawan terhadap risiko promosi dengan menyediakan penghargaan yang lebih tinggi bagi karyawan yang berada dalam posisi promosi yang kompetitif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan kompensasi kinerja sebagai bagian dari paket insentif dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Penelitian terdahulu lainnya juga mengungkapkan pengaruh pembelian kembali saham terhadap sensitivitas kompensasi kinerja dalam kontrak kompensasi karyawan dan menemukan bahwa perusahaan yang melakukan pembelian kembali saham dapat meningkatkan sensitivitas kompensasi berbasis kinerja yang berdampak langsung pada motivasi karyawan untuk mengejar promosi (Babenko, 2009). Sementara itu, Babenko, Lemmon, dan Tserlukevich (2011) mengungkapkan bahwa opsi saham karyawan berperan penting dalam investasi dan keputusan kinerja yang juga berkaitan dengan dinamika promosi dalam perusahaan. Dalam banyak kasus, kompensasi berbasis saham dapat memberikan insentif tambahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi demi mencapai posisi promosi.

Kompetisi internal dalam perusahaan sering kali menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi struktur promosi. Menurut DeVaro (2006), kompetisi promosi di dalam perusahaan dapat menjadi mekanisme yang efektif untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja mereka. Namun, kompetisi ini juga dapat menyebabkan peningkatan risiko bagi karyawan yang berada dalam posisi promosi yang kurang menguntungkan. Cowgill (2015) juga mengungkapkan bahwa intensitas kompetisi dapat memengaruhi produktivitas karyawan dan meningkatkan kemungkinan terjadinya perputaran karyawan jika insentif dan promosi tidak dikelola dengan baik. Kompensasi berbasis kinerja dalam konteks promosi menjadi lebih relevan dalam lingkungan yang kompetitif, di mana perusahaan perlu memberikan insentif yang memadai untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Oyer (2004) menyoroti bahwa meskipun perusahaan memberikan insentif yang signifikan, tidak semua insentif memiliki dampak yang sama terhadap kinerja dan promosi karyawan. Oleh karena itu, penting

bagi perusahaan untuk merancang sistem kompensasi yang tidak hanya mendorong karyawan untuk berkompetisi tetapi juga memberikan perlindungan terhadap risiko promosi yang mungkin terjadi. Kompensasi kinerja perusahaan dapat berfungsi sebagai alat untuk mengurangi risiko promosi dalam lingkungan yang kompetitif. Hal ini dapat meningkatkan insentif bagi karyawan untuk berkompetisi secara sehat dan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai posisi promosi. Namun, perlu ada pertimbangan lebih lanjut mengenai bagaimana insentif ini dirancang agar tidak menimbulkan ketidakadilan atau ketidakpastian yang berlebihan bagi karyawan yang berkompetisi untuk promosi.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan literatur review untuk menganalisis teori kontrak dan peran kompensasi kinerja perusahaan sebagai solusi terhadap risiko promosi dalam konteks lingkungan kompetitif di perusahaan. Proses pemilihan literatur dilakukan dengan menggunakan database artikel jurnal terpublikasi Nasional dan Internasional. Literatur yang digunakan berfokus pada tiga tema utama, yaitu teori kontrak, kompensasi kinerja sebagai mekanisme insentif, dan risiko promosi dalam lingkungan kerja kompetitif. Periode tahun publikasi artikel yang terkait dengan teori kontrak, promosi, dan insentif dalam organisasi adalah tahun 2000 hingga 2023.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyaring artikel-artikel yang relevan berdasarkan judul, abstrak, dan kata kunci. Artikel yang telah dipilih kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori. Setiap artikel yang dipilih kemudian dianalisis untuk menilai metodologi, temuan utama, serta implikasi teoritis dan praktis dari masing-masing studi. Proses analisis dilakukan dengan membandingkan dan mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber. Pendekatan sintesis dilakukan untuk mengidentifikasi pola-pola utama, kesenjangan penelitian, dan area yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut dalam teori kontrak dan pengelolaan kinerja.

Validasi dilakukan dengan memeriksa konsistensi temuan yang dihasilkan dari literatur yang ada. Hasil sintesis dari literatur yang terkumpul disusun dalam bentuk ulasan yang sistematis, dengan menyoroti kontribusi penelitian terdahulu terhadap pemahaman tentang tantangan dalam teori kontrak, kompensasi kinerja sebagai solusi terhadap risiko promosi, dan implikasi dari mekanisme insentif di lingkungan kompetitif.

## **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan ulasan literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa temuan penting terkait mekanisme kompensasi kinerja dan dampaknya terhadap struktur promosi dalam perusahaan. Teori kontrak memainkan peran penting dalam memahami hubungan antara manajer dan karyawan di dalam perusahaan. Dalam konteks ini, kontrak tersebut tidak hanya mengatur tugas dan kewajiban karyawan, tetapi juga mencakup mekanisme insentif yang dirancang untuk memotivasi kinerja mereka. Salah satu tantangan utama dalam penerapan teori kontrak adalah bagaimana merancang insentif yang dapat mengurangi ketidakpastian dan mengatasi masalah asimetri informasi yang sering terjadi dalam hubungan kerja (Holmström, 1979). Insentif yang tepat dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga dapat menimbulkan risiko yang berkaitan dengan promosi dan peringkat dalam lingkungan yang kompetitif.

Dalam perusahaan dengan lingkungan yang sangat kompetitif, risiko promosi dapat menjadi masalah signifikan bagi karyawan. Mereka mungkin merasa tertekan untuk mencapai standar tertentu agar dapat dipromosikan, yang dapat menciptakan ketidakpastian dalam karier mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus, saham perusahaan, dan komisi dapat berfungsi sebagai solusi untuk mengurangi risiko promosi ini. Dengan memberikan insentif berupa kompensasi yang terkait dengan kinerja, perusahaan memberikan jaminan bahwa karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan penghargaan yang sesuai, sehingga mengurangi rasa ketidakpastian mengenai peluang promosi mereka. Penelitian oleh Baker, Gibbs, dan Holmstrom (1994) menunjukkan bahwa insentif berbasis kinerja dapat membantu mengatasi masalah yang terkait dengan promosi yang tidak adil serta meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Selain itu, kompensasi berbasis kinerja dapat memberikan sinyal positif kepada karyawan mengenai peluang mereka untuk dipromosikan jika mereka memenuhi atau melebihi ekspektasi perusahaan.

Lingkungan yang kompetitif di perusahaan sering kali menyebabkan adanya banyak kandidat yang bersaing untuk posisi yang terbatas sehingga meningkatkan tekanan pada karyawan untuk terus menunjukkan kinerja terbaik mereka. Menurut penelitian oleh Lazear dan Rosen (1981), perusahaan dapat menggunakan kompensasi berbasis kinerja untuk menciptakan sistem turnamen promosi di mana hanya karyawan dengan kinerja terbaik yang akan mendapatkan penghargaan atau promosi. Sistem seperti ini memberikan insentif kepada karyawan untuk bekerja lebih keras namun juga meningkatkan ketegangan dan stres di antara mereka yang bersaing untuk posisi terbatas. Meskipun kompensasi berbasis kinerja memiliki

potensi untuk meningkatkan motivasi, beberapa penelitian menunjukkan bahwa mekanisme ini juga dapat menimbulkan masalah jika tidak dikelola dengan baik. Edmans dan Gabaix (2011) menunjukkan bahwa insentif yang terlalu fokus pada hasil jangka pendek atau terlalu berorientasi pada penghargaan individual dapat menyebabkan perilaku yang merugikan dalam jangka panjang, seperti kecurangan atau perilaku oportunistik lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa insentif berbasis kinerja yang diterapkan juga mempertimbangkan kualitas kinerja dan tidak hanya hasil yang terukur secara langsung.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, perusahaan harus merancang kontrak yang tidak hanya adil tetapi juga transparan. Kontrak yang baik harus memperhitungkan keseimbangan antara insentif finansial dan risiko yang dihadapi oleh karyawan dalam mencapai promosi. Lazear dan Rosen (1981) menyoroti pentingnya desain kontrak yang mengintegrasikan insentif jangka panjang, seperti saham atau kepemilikan perusahaan yang dapat mengurangi ketegangan yang terkait dengan promosi dan memberikan sinyal tentang keberlanjutan karier dalam organisasi. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa ada kesetaraan dalam akses terhadap peluang promosi dan memastikan kompensasi kinerja tidak hanya menguntungkan segelintir individu saja. Penerapan sistem yang transparan dan adil akan mengurangi potensi ketidakpuasan di antara karyawan dan memastikan bahwa insentif yang diberikan benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja tanpa menimbulkan dampak negatif seperti persaingan yang tidak sehat.

Berdasarkan hasil analisis literatur, perusahaan perlu mempertimbangkan pendekatan yang holistik dalam merancang mekanisme kompensasi kinerja yang akan digunakan. Kompensasi berbasis kinerja harus disesuaikan dengan konteks dan budaya perusahaan serta mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi keputusan promosi dan kinerja karyawan. Kompensasi kinerja yang efektif dapat membantu mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh karyawan dalam lingkungan yang kompetitif. Namun, perusahaan harus berhati-hati dalam merancangnya agar tidak menimbulkan dampak negatif di jangka panjangnya.

## **PEMBAHASAN**

Dalam lingkungan perusahaan yang sangat kompetitif, risiko promosi menjadi isu penting yang mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan. Kompensasi berbasis kinerja dipandang sebagai salah satu solusi untuk mengatasi masalah ini meskipun penerapannya memiliki tantangan tersendiri. Dalam diskusi ini, penulis akan membandingkan temuan-

temuan dari berbagai penelitian terdahulu untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai implikasi penggunaan sistem kompensasi berbasis kinerja dalam konteks promosi.

Teori kontrak memainkan peran sentral dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan khususnya dalam hal merancang insentif yang mendorong kinerja optimal. Holmström (1979) menyatakan bahwa kontrak yang baik harus mempertimbangkan asimetri informasi antara pihak perusahaan dan karyawan di mana perusahaan sering kali tidak dapat sepenuhnya mengamati usaha yang dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, kompensasi berbasis kinerja muncul sebagai alat untuk memberikan insentif bagi karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas mereka. Penelitian oleh Baker, Gibbs, dan Holmström (1994) mengungkapkan bahwa dalam pengaturan yang kompleks seperti perusahaan besar dengan banyak karyawan maka insentif berbasis kinerja dapat mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh karyawan dan memastikan bahwa mereka berusaha untuk mencapai tujuan yang lebih besar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun, tantangan muncul ketika perusahaan gagal merancang kontrak yang mengimbangi risiko karyawan terutama dalam hal promosi. Risiko promosi dapat menciptakan ketidakpastian yang berlebihan bagi karyawan yang bersaing untuk posisi tertentu. Oleh karena itu, sistem kompensasi kinerja perlu diperhatikan secara hati-hati agar tidak menambah ketegangan antar karyawan. Edmans dan Gabaix (2011) menyoroti bahwa meskipun insentif berbasis kinerja dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, terkadang insentif ini bisa menimbulkan perilaku tidak etis, seperti kecurangan atau manipulasi untuk memenuhi target yang ditetapkan. Dalam konteks promosi di perusahaan yang kompetitif, risiko promosi sering kali memunculkan perasaan ketidakpastian dan frustrasi di kalangan karyawan. Lazear dan Rosen (1981) mengungkapkan bahwa kompensasi berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga membantu mengurangi ketidakpastian dengan memberikan penghargaan yang adil bagi karyawan yang berkinerja baik. Kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus tahunan atau saham perusahaan memberi sinyal positif kepada karyawan bahwa mereka akan dihargai secara finansial jika mereka mencapai target yang diinginkan.

Sistem kompensasi kinerja yang efektif juga dapat mengurangi persaingan negatif yang timbul dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Seperti yang dijelaskan oleh Lazear dan Rosen (1981), perusahaan dapat merancang turnamen promosi di mana hanya karyawan yang paling berprestasi yang dipromosikan, sementara mereka yang tidak dapat memenuhi standar akan kehilangan kesempatan tersebut. Hal ini memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, meskipun juga meningkatkan tekanan pada individu yang



bersaing. Namun Bryson (2022) menyatakan bahwa penggunaan kompensasi kinerja sebagai solusi terhadap risiko promosi juga menghadapi tantangan khususnya dalam mengelola ekspektasi karyawan. Kompensasi yang terlalu banyak berfokus pada hasil jangka pendek dapat menyebabkan karyawan mengabaikan aspek penting lainnya seperti kolaborasi tim atau kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan antara penghargaan jangka pendek dan jangka panjang dalam sistem kompensasi kinerja mereka.

Lingkungan kompetitif dalam perusahaan dapat menyebabkan ketegangan dan tekanan pada karyawan untuk terus menunjukkan performa terbaik mereka. Dalam penelitian Holzer dan Neumark (2017) dijelaskan bahwa ketegangan ini sering kali timbul ketika karyawan merasa bahwa kesempatan promosi mereka sangat terbatas sehingga mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam persaingan yang sangat sengit. Kompensasi berbasis kinerja meskipun dapat memberikan motivasi tambahan juga dapat memperburuk masalah ini jika tidak disertai dengan penghargaan yang adil dan transparan. Sistem promosi berbasis kinerja yang terlalu bergantung pada hasil individu dapat meningkatkan risiko persaingan internal yang tidak sehat. Penelitian Edmans dan Gabaix (2011) menunjukkan bahwa ketika perusahaan hanya memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian individu maka dapat mengarah pada konflik antar karyawan yang lebih tinggi. Persaingan yang terlalu intensif dalam perusahaan dapat merusak kerja sama tim dan mengurangi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini berbanding terbalik dengan pendekatan yang menekankan kolaborasi dan sinergi tim seperti yang disarankan oleh Bryson (2022) agar perusahaan merancang sistem penghargaan yang tidak hanya menilai kinerja individu tetapi juga kontribusinya terhadap kelompok.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu memberikan perspektif yang lebih luas mengenai tantangan yang dihadapi dalam implementasi kompensasi berbasis kinerja. Dalam penelitian Baker et al. (1994) ditemukan bahwa kompensasi berbasis kinerja yang jelas dan terukur meningkatkan produktivitas tetapi dapat memperburuk ketidakpuasan di antara karyawan yang tidak terpilih untuk promosi. Ini juga diungkapkan oleh Lazear dan Rosen (1981) yang menyatakan bahwa meskipun insentif berbasis kinerja dapat memperbaiki efisiensi perusahaan, namun risiko ketidakadilan dalam proses promosi tetap ada terutama jika hasilnya hanya mengutamakan individu. Di sisi lain, penelitian Holzer dan Neumark (2017) mengungkapkan bahwa kompensasi berbasis kinerja memiliki potensi untuk memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan serta meningkatkan kepercayaan dalam keputusan promosi meskipun tetap terdapat tantangan yang mengarah pada ketidakpuasan. Penelitian oleh Bryson (2022) mengungkapkan bahwa meskipun sistem kompensasi berbasis kinerja dapat memberikan insentif yang kuat bagi karyawan, pendekatan ini perlu dipadukan dengan faktor-

faktor lain, seperti pengakuan non-finansial dan penghargaan atas kontribusi jangka panjang kepada perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Edmans dan Gabaix (2011) yang menunjukkan bahwa insentif yang seimbang yang menggabungkan penghargaan finansial dan non-finansial dapat menciptakan lingkungan yang lebih sehat dan berkelanjutan dalam perusahaan.

Secara keseluruhan, penerapan kompensasi berbasis kinerja sebagai solusi terhadap risiko promosi dalam lingkungan yang kompetitif memiliki manfaat yang signifikan tetapi tetap terdapat berbagai tantangan. Kompensasi berbasis kinerja dapat memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan memperoleh promosi. Namun, sistem ini juga harus dirancang dengan hati-hati untuk memastikan bahwa tidak menimbulkan ketidakpuasan atau konflik internal yang merugikan. Pengelolaan risiko promosi dalam lingkungan kompetitif memerlukan pendekatan yang lebih holistik yang tidak hanya bergantung pada insentif finansial tetapi juga pada pengembangan profesional dan penghargaan non-finansial. Oleh karena itu, perusahaan harus menyeimbangkan antara penghargaan jangka pendek dan panjang serta mengintegrasikan faktor-faktor seperti pengakuan tim dan pengembangan karier dalam merancang kontrak kinerja yang adil dan efektif.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menganalisis penerapan teori kontrak, khususnya terkait dengan kompensasi kinerja sebagai solusi terhadap risiko promosi dalam lingkungan yang kompetitif di perusahaan. Kompensasi berbasis kinerja merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi ketidakpastian terkait promosi. Melalui insentif yang jelas dan terukur, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi mereka. Namun, kompensasi berbasis kinerja tidak dapat berdiri sendiri. Perusahaan juga perlu mengimbangi sistem ini dengan penghargaan non-finansial dan pengakuan atas kontribusi jangka panjang karyawan.

Meskipun sistem ini dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam promosi, terdapat potensi risiko dalam penerapannya. Salah satu tantangan utama adalah persaingan internal yang dapat menimbulkan ketegangan dan mengurangi kerjasama tim. Selain itu, ketidakadilan dalam proses promosi yang hanya mengutamakan kinerja individu dapat memicu ketidakpuasan di antara karyawan yang tidak terpilih. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan

untuk merancang kontrak insentif yang memperhatikan keseimbangan antara penghargaan jangka pendek dan jangka panjang serta mendukung pengembangan karyawan secara holistik.

## LIMITASI

Penelitian ini, meskipun memberikan wawasan yang berguna tetapi memiliki beberapa keterbatasan diantaranya :

- Penelitian ini menggunakan pendekatan literatur review, yang berarti bahwa temuan yang dihasilkan bergantung pada hasil penelitian terdahulu yang telah ada. Oleh karena itu, masih ada kemungkinan terdapat bias dalam pemilihan artikel atau ketergantungan pada temuan-temuan yang sudah mapan, yang mungkin tidak mencakup perkembangan terbaru dalam bidang ini.
- Penelitian ini terbatas pada pemahaman konseptual mengenai penerapan kompensasi berbasis kinerja dan risiko promosi. Meskipun ulasan terhadap teori dan literatur yang ada memberikan gambaran yang komprehensif, namun tidak dilakukan analisis empiris yang dilakukan untuk menguji langsung efektivitas sistem kompensasi berbasis kinerja dalam konteks promosi di perusahaan.
- Penelitian ini tidak mempertimbangkan perbedaan sektor industri atau budaya perusahaan yang dapat mempengaruhi keberhasilan sistem kompensasi berbasis kinerja. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian ini perlu dilakukan dengan hati-hati dan penelitian lebih lanjut yang melibatkan data empiris dari berbagai sektor dan budaya perusahaan diperlukan untuk memperdalam pemahaman tentang topik ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldatmaz, S., Ouimet, P., & Van Wesep, E. D. (2018). The option to quit: The effect of employee stock options on turnover. *Journal of Financial Economics*, 127(1), 136-151.
- Babenko, I. (2009). Share repurchases and pay-performance sensitivity of employee compensation contracts. *Journal of Finance*, 64(1), 117–150.
- Babenko, I., Lemmon, M., & Tserlukevich, Y. (2011). Employee stock options and investment. *Journal of Finance*, 66, 981-1009.
- Baker, G., Gibbs, M., & Holmström, B. (1994). The internal economics of the firm: Evidence from personnel data. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 881–919.
- Bognanno, M. L. (2001). Corporate tournaments. *Journal of Labor Economics*, 19(2), 290–315.

- Bryson, A. (2022). Performance pay, promotion risk, and the limits of incentive-based management. *Journal of Labor Economics*, 40(2), 345-371.
- Cowgill, B. (2015). *Competition and productivity in employee promotion contests*. Working paper, Columbia University.
- DeMarzo, P. M., Kaniel, R., & Kremer, I. (2007). Technological innovation and real investment booms and busts. *Journal of Financial Economics*, 85(3), 735-754.
- DeVaro, J. (2006). Internal promotion competitions in firms. *RAND Journal of Economics*, 37, 521-542.
- Edmans, A., & Gabaix, X. (2011). Tractability in incentive contracting. *Review of Financial Studies*, 24(8), 2865–2894.
- Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1992). Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *Journal of Political Economy*, 100(3), 468–505.
- Holzer, H. J., & Neumark, D. (2017). Rising tides and the labor market: Evidence from the minimum wage. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), 75-94.
- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
- Kruse, D., Blasi, J., & Park, R. (2010). *The effect of employee ownership on company performance: A review of the evidence*. Industrial Relations Research Association.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864. <https://doi.org/10.1086/261010>
- Oyer, P. (2004). Why do firms use incentives that have no incentive effects? *Journal of Finance*, 59, 1619-1650.
- Phillips, J. M. (2001). *Promotion paradox in law firms*. *Stanford Law Review*, 60, 1867-1929.