

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi performance based pay pada aspek distribusi pekerjaan, motivasi insentif, dan alur pelaksanaan performance based pay di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Desain penelitian ini yaitu kualitatif dengan metode studi kasus Data yang digunakan terdiri atas data primer yang berasal dari kegiatan wawancara dengan dosen dan reviewer sebagai participants serta data sekunder yang berasal dari dokumentasi Universitas meliputi data kinerja dosen, surat keputusan rektor tentang satuan penilaian kinerja dan buku pemodan ketenagakerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi performance based pay UMY sudah berjalan baik namun dengan beberapa permasalahan. Dari ketiga aspek yang digali bahwa aspek distribusi pekerjaan dan motivasi insentif telah berjalan dengan baik. Namun, aspek alur pelaksanaan performance based pay yaitu pada proses pencatatan kinerja masih menimbulkan permasalahan. Permasalahan tersebut yaitu pada kerumitan aktivitas pencatatan kinerja yang dilakukan individu oleh dosen pada situs kepegawaian UMY. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk mengadakan pelatihan kepada dosen yang masih tidak tercapai kinerja dan mengadakan tenaga enumerator dalam membantu dosen mencatat kinerja mereka.

***Kata kunci:*** performance based pay, kinerja, reward system, insentif

## 1. PENDAHULUAN

Di era yang semakin kompetitif ini perguruan tinggi dituntut untuk bisa memberikan performa optimal dalam memberikan jasa kepada *stakeholder* mereka (De Fraja dan Iossa 2002). Untuk mencapai hal ini, sebuah perguruan tinggi harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik. Kompetisi Perguruan Tinggi salah satunya dapat dilihat melalui hasil pemeringkatan oleh lembaga independen yaitu QS-STARS. Pada tahun 2020, salah satu perguruan tinggi Indonesia yang menempati peringkat paling atas se-kawasan Asia yaitu Universitas Indonesia dengan peringkat ke 59. Sedangkan salah satu faktor yang dinilai oleh QS-STARS yaitu produk sumber daya manusia perguruan tinggi yaitu dosen yang salah satunya menghasilkan publikasi ilmiah. Peringkat ini memperlihatkan bahwa perlu adanya kualitas sumber daya manusia yang unggul untuk dapat meraih peringkat yang lebih tinggi.

Dosen merupakan salah satu aspek yang perlu diberdayakan dalam manajemen kinerja perguruan tinggi (Mather dan Seifert, 2011). Salah satu inovasi untuk mencapai hal tersebut yaitu dengan memberikan skema remunerasi. Salah satu skema remunerasi yang bisa diberikan oleh organisasi yaitu *performance based pay*. *Performance based pay* merupakan skema insentif berbasis kinerja. Unsur insentif pada skema ini bertujuan untuk mendorong motivasi karyawan dalam bekerja (Green dan Heywood 2008).

Penelitian yang dilakukan Karu, Lavian, dan Tielung (2018) menunjukkan bahwa secara umum karyawan puas terhadap skema *performance based pay* di organisasi mereka. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Chimhutu dkk. 2016) menunjukkan bahwa terdapat aspek distribusi bonus yang dirasa tidak adil bagi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Green dan Heywood 2008) justru membuktikan bahwa skema *performance based pay* ini jika diimplementasikan dengan baik maka tidak akan mengganggu motivasi internal karyawan.

Komitmen UMY dalam mencerdaskan umat ikut diwujudkan dalam pencapaian catur dharma pendidikan yang disusun oleh pemerintah. Catur dharma dan AIK dirumuskan dalam Satuan Kinerja Pegawai (SKP) UMY yang berisi semua indikator kinerja yang perlu dicapai oleh dosen. SKP UMY terdiri dari tiga aspek yaitu; tugas wajib (catur dharma), AIK, dan kegiatan sosial. Komitmen pimpinan universitas sangatlah tinggi untuk mencapai SKP tersebut sehingga disusunlah sistem remunerasi berdasarkan keputusan rektor nomor 111/KEP-UMY/VI/2019 tentang tunjangan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) UMY.

Pada periode 2015-2016 sebanyak 20% dosen tidak bisa mencapai target kinerja SKP. Periode 2016-2017 sebanyak 9% dosen tidak bisa mencapai target kinerja SKP. Periode 2017-2018 sebanyak 12% dosen tidak bisa mencapai target kinerja SKP. Periode 2018-2019 sebanyak 10% dosen tidak bisa mencapai target kinerja SKP. Data ketidاكلولosan SKP Dosen di atas menunjukkan masih ada dosen yang tidak berkinerja sesuai harapan universitas. Hal ini menunjukkan bahwa *performance based pay* belum bisa mengarahkan perilaku khususnya pada dosen yang tidak lolos kinerja. Skema insentif yang ideal seharusnya mampu mengarahkan karyawan kepada perilaku berkinerja yang bagus. Karenanya, perlu adanya evaluasi terhadap implementasi *performance based pay*.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan desain remunerasi dalam menciptakan motivasi dosen. Kegiatan evaluasi dilakukan dengan cara menggali persepsi dosen terhadap desain remunerasi. Dengan melakukan evaluasi bagaimana *performance based pay* dapat memberikan motivasi kerja maka universitas dapat memperbaiki strategi remunerasi untuk lebih memberikan motivasi kepada dosen.

Model *performance based pay* dalam Penelitian ini mengacu pada model yang disusun oleh (Green dan Heywood 2008; Otley 1999; Banker, Lee, dan Potter 1996). Adapun aspek-aspek yang menyebabkan hambatan pelaksanaan skema remunerasi *performance based pay* yaitu aspek distribusi pekerjaan, aspek motivasi, dan aspek pelaksanaan *performance based pay*. Aspek distribusi pekerjaan berfokus pada bagaimana organisasi menyusun indikator pekerjaan. Aspek motivasi yaitu kebermanfaatan insentif yang diberikan pada skema remunerasi. Sedangkan, aspek alur pelaksanaan berfokus pada bagaimana *performance based pay* dilaksanakan mulai dari pencatatan kinerja, penilaian kinerja, hingga pelaporan hasil kinerja. Aspek-aspek inilah yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mengimplementasikan *performance based pay*. Kontribusi praktik penelitian ini yaitu berupa masukan bagi kebijakan remunerasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian ini menghubungkan dua domain yaitu pengukuran kinerja dan *reward system*.

## **1.2.Pertanyaan Penelitian**

Telah diuraikan permasalahan pada latar belakang di atas. Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat disusun pertanyaan masalah sebagai berikut;

- a. Bagaimana implementasi *performance based pay* di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?
- b. Mengapa masih terdapat dosen yang tidak lolos kinerja SKP UMY?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut;

- a. Untuk mengevaluasi aspek distribusi pekerjaan *performance based pay* pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- b. Untuk mengevaluasi aspek motivasi *performance based pay* pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- c. Untuk mengevaluasi aspek pelaksanaan *performance based pay* pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

## **2. LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU**

Teori stewardship menunjukkan hubungan yang terjadi antara agen dengan prinsipal adalah selaras (Davis, Schoorman, dan Donaldson 1997). Artinya bahwa apa yang ingin dicapai oleh agen adalah sama dengan apa yang diharapkan oleh prinsipal. Agen dapat diartikan sebagai karyawan sedangkan prinsipal dapat diartikan sebagai pimpinan dalam suatu organisasi. Hal ini bisa terjadi karena agen memiliki kepercayaan kuat terhadap organisasi. Perilaku agen pada teori stewardship yaitu pro-organisasi. Agen percaya bahwa kontribusi yang mereka lakukan terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap agen sendiri. Pandangan seperti ini mengarahkan perilaku mereka menjadi lebih kolektif. Di satu sisi prinsipal memiliki kepercayaan kepentingan untuk memajukan organisasi. Kemajuan organisasi merupakan tanggungjawab jabatan mereka. Melihat kondisi organisasi seperti ini antara agen dengan prinsipal maka diantara mereka terjadi hubungan yang saling menguntungkan. Kesamaan kepentingan ini menunjukkan adanya hubungan yang harmonis antara keduanya. Dalam kondisi seperti ini, agen (karyawan) memiliki dorongan atau motivasi yang bagus dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.

*Total Reward* merupakan strategi yang dilakukan oleh suatu organisasi yang tidak hanya memberikan kompensasi namun juga kesempatan bagi individu untuk berkembang (Heneman 2007). Berdasarkan komposisi *rewards* dapat disimpulkan bahwa *performance based pay* merupakan bagian dari *rewards strategy* dan tergolong dalam jenis kompensasi.

Pengukuran kinerja merupakan aspek yang paling utama dalam suatu organisasi. Neely (2007) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengendalikan aktivitas dalam suatu organisasi. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan aktivitas analisis namun mengukur kinerja *outcomes* tidaklah cukup dijadikan sebagai basis pengendalian kinerja. Selain pengukuran *outcomes* perlu adanya analisis terkait dengan *drivers* kinerja (pemacu kinerja) yaitu aktivitas yang dipercayai mampu meningkatkan kinerja. Selain itu, aktivitas pengukuran kinerja mampu menentukan besaran hasil kinerja dan membedakannya sehingga manajer dapat melakukan tindakan atas variasi hasil kinerja tersebut.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Cooke 1994) sehingga organisasi memerlukan strategi dalam pengelolaan kinerja karyawan. *Performance based pay* merupakan penghubung antara kepentingan organisasi dengan karyawan. Organisasi berdiri dengan cita-cita berupa visi dan misi yang akan diwujudkan. Visi dan misi merupakan arahan organisasi bergerak. Karyawan sebagai personil dalam organisasi memiliki kepentingan untuk mendapatkan penghasilan dan meningkatkan karir mereka. Penghasilan yang didapatkan tentu saja harus bisa untuk keseharian mereka dan meningkatkan kelayakan hidup. Selain itu, karyawan memiliki kepentingan untuk meningkatkan karir mereka. Karir dapat meningkat tentu saja dengan semakin banyaknya pencapaian kinerja dan bertambahnya skill karyawan.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1.Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kegiatan wawancara dan dokumentasi. Kegiatan wawancara menghasilkan informasi berupa pengalaman, kepercayaan, persepsi individu. Kegiatan dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data-data tertulis/tercetak yang dapat diakses peneliti pada objek. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah, disediakan dengan bukan ditujukan untuk keperluan

penelitian. Informasi yang didapatkan yaitu berupa model *performance based pay* yang disusun oleh peneliti terdahulu.

### **3.2.Instrumen Penelitian**

Peneliti sangatlah berperan dalam pengambilan data pada penelitian ini. Metode pengambilan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Kegiatan wawancara dilakukan dengan mengikutsertakan sepuluh partisipan. Pemilihan partisipan dengan beberapa kriteria diharapkan mampu menghasilkan informasi yang handal. Kegiatan dokumentasi dilakukan untuk mendukung hasil kesimpulan pada metode wawancara. Dokumen yang dibutuhkan berasal dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta melalui Biro Sumber Daya Manusia selaku biro yang menangani sumber daya manusia khususnya dosen.

Penelitian diawali dengan mempelajari teori yang akan digunakan untuk mengamati fenomena pada objek penelitian. Fenomena yang diangkat yaitu terdapat dosen yang tidak lolos pada sistem pengukuran kinerja dan remunerasi dosen UMY. Dari teori tersebut maka dapat ditemukan aspek-aspek yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi *performance based pay*. Karenanya, maka peneliti dapat menentukan metode apa yang cocok digunakan untuk penelitian ini. Peneliti juga dapat menentukan teknik pengumpulan data yaitu dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi.

### **3.3.Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam untuk mengumpulkan data. Desain wawancara dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu terstruktur dan tidak terstruktur. Peneliti melakukan wawancara terstruktur (telah menyusun daftar pertanyaan sebelumnya) namun tetap membuka kemungkinan dalam proses wawancara akan membicarakan topik di luar tema penelitian. Hal ini dilakukan untuk membuat proses wawancara berjalan natural. Namun, peneliti tetap mengacu kepada pertanyaan yang topik penelitian.

Dokumentasi merupakan teknik untuk mendapatkan informasi tertulis, tercetak, atau *softfile*. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi ini dapat digunakan untuk mendukung wawancara dan observasi. Dokumen yang digunakan yaitu data kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *pattern matching*. Menurut (Yin 2009) terdapat empat jenis *pattern matching* yaitu; 1) *Nonequivalent dependent variables as a pattern*; 2) *rival explanations as patterns*; 3) *simpler patterns*; dan 4) *precision of pattern matching*. Jenis *pattern matching* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *rival explanations as patterns*. Penelitian ini hanya menggunakan kasus tunggal karena dengan satu kasus, pencocokan pola yang berhasil dengan salah satu penjelasan saingan akan menjadi bukti untuk menyimpulkan bahwa penjelasan tersebut adalah yang benar.

### **3.5. Uji Validitas Data**

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan memawancarai narasumber lebih dari satu. Narasumber pada penelitian ini yaitu kepala Biro Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan dosen-dosen yang dinilai. *Member checking* merupakan kegiatan untuk mengecek data yang telah didapat dari pemberi data. Tujuan dari kegiatan ini yaitu untuk menyesuaikan data dan penafsiran data antara peneliti sebagai pencari data dan narasumber sebagai pemberi data.

### **3.6. Uji Reliabilitas**

Makna utama reliabilitas pada penelitian kualitatif mengacu kepada keandalan penelitian untuk dapat direplikasi oleh penelitian selanjutnya (Ritchie dan Lewis 2003). Adapun pemilihan sampel narasumber yaitu dengan melihat kriteria sebagai berikut; Merupakan dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta; Telah mengikuti SKP sejak awal periode dijalankannya yaitu sejak tahun 2015; dan Pernah mengalami tidak lolos penilaian kinerja SKP.

## **4. PEMBAHASAN**

Jumlah partisipan pada penelitian ini yaitu 10 orang yang terdiri dari 2 partisipan berjenis kelamin wanita dan 8 orang berjenis kelamin laki-laki. Dari informasi di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas partisipan yaitu didominasi jenis kelamin laki-laki. Hal ini sesuai dengan keadaan di lapangan bahwa mayoritas dosen yang tidak lolos SKP UMY yaitu berjenis kelamin laki-laki. Partisipan wawancara dalam penelitian ini berasal dari 6 program studi. Adapun program studi tersebut yaitu akuntansi, manajemen, hubungan internasional, teknik mesin-D3,

teknologi elektromedis-D3, dan kedokteran. Penelitian ini menggunakan aspek *performance based pay* yang disusun oleh (Hackett dkk. 2014) dalam melakukan evaluasi. Terdapat tema utama yaitu keadilan indikator, peran insentif, dan alur kerja *performance based pay*. Berikut adalah hasil tabulasi topik wawancara;

**Tabel 1. Tabulasi Wawancara**

<b>Tema</b>	<b>Menukung</b>	<b>Tidak Mendukung</b>
Distribusi Beban Kerja (Adil)	9 partisipan	1 partisipan
Mampu mengurangi ketidaksetaraan	10 partisipan	0 partisipan
Adanya motivasi	9 partisipan	1 partisipan
Kegiatan pencatatan kinerja ringan untuk dilaksanakan	1 partisipan	9 partisipan
Pelaporan hasil kinerja bermanfaat	6 partisipan	4 partisipan

#### **4.1.Aspek Indikator Tugas/Pekerjaan**

Indikator yang disusun pada target kinerja *performance based pay* dapat menimbulkan pandangan akan keadilan dan keberterimaan dari sisi karyawan (Hackett dkk. 2014). Indikator tugas yang tidak terlalu banyak akan diterima baik oleh karyawan. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa mayoritas partisipan mendukung bahwa distribusi beban kerja pada SKP UMY sudah disusun secara adil.

*“Ya menurut saya beban tugas di SKP itu ringan sih mas, kan mengajar, penelitian, AIK, ngaji, kegiatan profesi itu sudah biasa saya lakukan. Jadi ya tidak berat sebenarnya apalagi kan itu kriteria nilai minimal 30.”*

Penyusunan indikator tugas/pekerjaan bisa dipandang untuk mampu menghilangkan pandangan tentang ketidaksetaraan (Hackett dkk. 2014). Penyusunan indikator tugas/pekerjaan harus disesuaikan dengan kesesuaian pekerjaan dari karyawan tersebut.

*“Iya, tapi kan itu berbeda, kemudian evaluasi, penekanan yang berbeda, kemudian, **bagi yang studi lanjut dia tidak di kampus, dia diukur beda, dinilai dengan cara berbeda,** kalau disamaain ya bingung dia.” (P10-8)*

Hasil ini mendukung teori keadilan menurut Skarlicki dan Folger (1997) bahwa keadilan didapatkan berdasarkan kontribusi yang individu berikan. Jika distribusi beban kerja pada SKP UMY disusun dengan tingkat kesulitan yang tinggi maka tentu saja tidak semua dosen bisa memenuhi target. Penyusunan beban tugas yang dapat dicapai akan membuat dosen untuk mendapatkan keadilan yaitu *reward* berdasarkan kinerja yang mereka capai.

#### 4.2. Evaluasi Insentif

Menurut Green dan Heywood (2008) menyatakan bahwa insentif digunakan untuk memberikan apresiasi kepada karyawan terhadap ketercapaian kinerja mereka. Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997) menyatakan bahwa dalam organisasi berkonsep *sterawdship* maka motivasi pendorong dalam organisasi tersebut tidaklah sepenuhnya berasal dari motivasi eksternal namun juga didorong oleh motivasi internal.

“Kita bicara soal nominal gitu to, kalau saya tidak terlalu saya pikirkan, apalagi bekerja di amal usaha muhammadiyah, kalau bisa bekerja lebih dari yang diharapkan universitas, **sebagai kader muhammadiyah, emang kita butuh uang, tapi jangan dijadikan mindset.** Jadi nominal itu *its ok* berapapun, tapi bukan nominalnya, bagaimana kita dosen memenuhi keempat itu, bonusnya, kita meletakkan, nominalnya itu sebagai bonusnya, jadi bukan tujuan, bonus nya itu nominal nya itu.” (P8-6)

Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa terdapat aspek motivasi pada *performance based pay*. Aspek motivasi tersebut berasal dari dua sumber yaitu motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal berasal dari kepuasan profesi sebagai dosen di amal usaha muhammadiyah. Sedangkan motivasi eksternal berupa insentif cukup mendorong namun hal tersebut sifatnya hanya konsekuensi dari pekerjaan saja dan bukan prioritas utama. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Green dan Heywood (2008) bahwa hadirnya *reward* tidak mengganggu motivasi internal individu.

Konsep *rewards* selalu diiringi dengan konsep *punishment* bagi karyawan yang tidak tercapai kinerja mereka (Heneman 2007). Pemberian hukuman merupakan bentuk akan peringatan terhadap karyawan. Salah satu responden yang mendukung pernyataan tersebut adalah sebagai berikut;

“...Sehingga, karena proses yang panjang itu **dari pimpinan diperlukan suatu kebijakan agar jangan cepat untuk memutuskan kan ada SP kan ya, itu kan juga perlu ada SP 1 SP2, dan seterusnya** sampai mungkin pemberhentian kalau memang dosen itu malas tidak melaksanakannya sudah.” (P9.2)

#### 4.3. Evaluasi Alur Pelaksanaan *Performance Based Pay*

Neely (2007) menjelaskan bahwa dalam proses pengukuran kinerja non-tradisional dilakukan dengan simpel artinya bahwa kegiatan yang dilakukan tidak menyulitkan karyawan.

“Ya dosen kan berbeda-beda mas, untuk dosen senior kan sudah punya banyak sekali pekerjaan dan kegiatan, jadi dengan adanya SKP ini, kegiatan mengisi SKP ini kan

mengumpulkan dokumen, ini itu, **nah iya jadi aktivitas bertambah kan. Upload jadi ditolak.**” (P5-4)

Reviewer memiliki peran dalam menilai kinerja dosen, adapun pertanyaan reviewer terkait kesalahan yang sering terjadi sebagai berikut;

*“Mas ardi mungkin sudah tahu stories nya dan progress nya berapa yang tidak lulus saya selaku ketua tim yang menganalisis rata-rata mereka tidak lulus yaitu ketidakterlibatan mereka dalam pengisian, yang **kedua adalah mereka tidak cermat dalam pengisian.** Kan sudah ada pedoman bahwa jika ada salah satu indikator tidak diisi maka akan menengolkan, mereka tidak cermat dan tidak teliti, lalu yang ketiga adalah **bukti yang mereka tidak cocok apa yang ditulis dengan kegiatan itu,** kan harus match kan dengan apa yang ditulis dengan yang disampaikan. Kan kinerja itu bukti mas bukan omongan, lalu itu tiga itu masalah besar yang memang muncul.”* (P11-1)

Dosen sering tidak cermat dalam pengisian kinerja sehingga menimbulkan rincian kinerja yang salah ketik atau dokumen yang salah unggah. Adapun pernyataan pimpinan *reviewer* yang menjelaskan partisipan SKP UMY yang salah dalam melakukan pengisian kinerja sebagai berikut;

*“Jadi dokumen yang kurang benar itu gini mereka **menulis penelitian pada tahun akademik 2018-2019 pada tanggal 4 mei sampai dengan eh sorry jaunari sampai mei, tapi ternyata dokumen yang di upload, adalah penelitian tahun 2017-2018,** ternyata oleh *reviewer*, oh ini tidak konsisten, karena disini yang ditulis 2018-2019 tapi yang disubmit 2017-2018”* (P11-15)

Pengisian kinerja SKP UMY masih terjadi berbagai salah input informasi kinerja bahkan salah unggah dokumen. Konsekuensi kesalahan seperti ini yaitu indikator kinerja dosen akan ditolak sehingga tidak dihitung kinerja tersebut. Pengukuran kinerja dalam *performance based pay* karyawan harus memperhatikan kebermanfaat *output* untuk bisa dimanfaatkan karyawan dalam meningkatkan produktivitas mereka (Baker 1992).

*“Ya, **SKP itu kan membantu dosen dalam mendokumentasikan kinerja,** jadi nanti sama universitas dipakai buat akreditasi dan lain-lain, buat dosen sendiri membantu dalam mengurus karir, jabatan lah.”* (P2-18)

Dari hasil wawancara memang kebermanfaat masih cenderung didapatkan oleh Universitas. Bagi dosen sendiri, informasi hasil kinerja SKP hanya sebatas informasi lolos atau tidak lolos kinerja tanpa adanya *feedback* adapun pernyataan salah satu responden yang mendukung pernyataan ini adalah sebagai berikut;

**“Tidak puas karena tidak ada feedback, nilai yang di SKP baru selfassesment, feedback itu kalau kita pake konsep manajemen yang mengawal, artinya sistem SKP itu harusnya ada warning system, ketidak kidak terpenuhi, muncul alertnya. Berupa indikator kinerja adan tidak terpenuhi.”** (P6-8)

Kegiatan pengumpulan kinerja berbasis TI (Teknologi Informasi) melalui website kepegawaian UMY menjadi tambahan beban tugas bagi dosen. Hal ini dikarenakan kegiatan tersebut bersifat administratif. Implementasi *performance based pay* seperti ini berbeda dengan konsep *performance based pay* oleh Ghalayini dan Noble (1996) yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja non-tradisional cenderung tidak menyulitkan karyawan karena berbasis teknologi. Hasil wawancara dengan partisipan menyimpulkan bahwa kegiatan SKP UMY memanglah bersifat administratif namun kondisi ini diperparah dengan tumpang tindih administratif pada website.

Baker (1992) menjelaskan bahwa *performance based pay* seharusnya memberikan manfaat produktivitas bagi karyawan. Hasil pembahasan di atas menunjukkan bahwa dosen belum mendapatkan manfaat signifikan dalam meningkatkan produktivitas mereka. Informasi yang didapatkan oleh dosen yaitu lulus/ketidaklulusan target dan aspek pekerjaan yang belum terpenuhi. Pada dasarnya hasil kinerja ini diharapkan Universitas agar dosen mampu membuat rencana kinerja untuk periode selanjutnya. Namun, hal ini tidak berjalan karena yang dibutuhkan oleh dosen yaitu *warning system* saat periode SKP tersebut berjalan.

## **5. SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *performance based pay* di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

- a) Penyusunan indikator tugas telah disusun secara adil.

Indikator tugas pada SKP UMY telah disusun dengan distribusi tugas yang tidak berat. Aspek tugas pokok SKP UMY telah disusun berdasarkan tri dharma sehingga bukan merupakan hal yang baru bagi dosen. Aspek AIK merupakan aktivitas Keagamaan maupun Kemuhadiyah yang sudah biasa dilakukan oleh dosen UMY. Hal ini dapat dikatakan bahwa tugas-tugas pada SKP UMY bukanlah merupakan tugas baru namun kegiatan yang biasa dilakukan oleh dosen UMY. Selain itu, penyusunan indikator tugas telah membedakan status

dosen yang terbagi menjadi dosen biasa, dosen studi lanjut, dan dosen struktural. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tugas diterima oleh dosen.

b) Peran Insentif.

Dosen dalam menjalankan tugas catur dharma dimotivasi secara internal dan eksternal. Pelaksanaan pekerjaan merupakan bentuk kesadaran akan kewajiban seorang dosen sehingga kepuasan profesi mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut. Selain itu, Universitas memberikan apresiasi sebagai bentuk dari kinerja dosen dengan memberikan insentif dengan skema *performance based pay*. Namun, dengan skema insentif ini tidak mengganggu motivasi internal dosen dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, insentif pada SKP UMY merupakan bentuk dari pengakuan nyata dari institusi terhadap kinerja dosen.

c) Alur proses *performance based pay*

Kegiatan pengumpulan data kinerja yang dilakukan oleh individu merupakan kegiatan yang bersifat administratif. Hal ini berat untuk dilakukan karena menambah pekerjaan bagi seorang dosen. Selain itu, aspek teknis pengumpulan data kinerja masih adanya tumpang tindih administrasi. Hal ini terjadi karena dosen harus mengunggah dokumen pada dua *website* yang berbeda.

Kebermanfaat pada SKP ini hanya ditunjukkan bagi institusi saja untuk memenuhi kebutuhan akreditasi dan pemeringkatan. Kebermanfaat kurang dimanfaatkan oleh dosen bahkan sistem SKP UMY ini memiliki potensi peluang strategis berupa sistem pemberitahuan atau peringatan kinerja dosen yang belum terpenuhi. Dengan adanya hal ini, dosen baru bisa mendapatkan manfaat dengan adanya sistem dalam meningkatkan produktivitas mereka.

### **5.1.Keterbatasan Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan dengan menemui keterbatasan. Kegiatan wawancara yang dilakukan pada penelitian ini dilaksanakan pada akhir semester perkuliahan yaitu bulan desember tahun 2019 hingga awal januari 2020. Hal ini mengakibatkan beberapa partisipan memiliki sedikit waktu untuk ikut serta dalam kegiatan wawancara. Selain itu, partisipan tengah disibukkan dengan kegiatan akhir perkuliahan sehingga pada saat proses wawancara, peneliti harus menemui partisipan ditengah kesibukan mereka. Hal ini tentu saja berdampak pada kualitas data penelitian namun peneliti tetap melakukan teknik saturasi data.

## 5.2.Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan SKP merupakan kegiatan yang berunsur administratif. Hal ini sangatlah menjadi beban bagi dosen sehingga mereka lalai untuk mengunggah kinerja mereka. Selain itu, dilihat dari kebermanfaat hasil kinerja dinilai kurang bermanfaat bagi individu.

## 5.3.Rekomendasi

Berdasarkan simpulan di atas, rekomendasi yang dapat peneliti sampaikan terkait dengan hasil penelitian ini ialah sebagai berikut:

- Universitas Muhammadiyah Yogyakarta melalui Biro Sumber Daya Manusia diharapkan untuk bisa mengadakan pelatihan terkait unggah dokumen SKP UMY kepada dosen yang mengalami kendala saat mengunggah dokumen tersebut.
- Universitas Muhammadiyah Yogyakarta melalui Biro Sumber Daya Manusia diharapkan untuk bisa mengadakan karyawan enumerator. Karyawan ini nantinya memiliki tugas sebagai pengendali internal. Dengan adanya karyawan ini diharapkan jika terdapat kinerja yang salah input (ditentukan oleh *reviewer*) maka enumerator akan mengingatkan kepada dosen untuk segera memberikan *feedback* agar membenarkan kesalahan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baker, George P. 1992. "Incentive Contracts and Performance Measurement." *Journal of Political Economy* 100 (3): 598–614. <https://doi.org/10.1086/261831>.
- Banker, Rajiv D., Seok-Young Lee, and Gordon Potter. 1996. "A Field Study of the Impact of a Performance-Based Incentive Plan." *Journal of Accounting and Economics* 21 (2): 195–226. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(95\)00418-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(95)00418-1).
- Chimhutu, Victor, Nils Gunnar Songstad, Marit Tjomslund, Mwifadhi Mrisho, and Karen Marie Moland. 2016. "The Inescapable Question of Fairness in Pay-for-Performance Bonus Distribution: A Qualitative Study of Health Workers' Experiences in Tanzania." *Globalization and Health* 12 (1): 77.

- Cooke, William N. 1994. "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison." *ILR Review* 47 (4): 594–609. <https://doi.org/10.1177/001979399404700405>.
- Davis, James H., F. David Schoorman, and Lex Donaldson. 1997. "Toward A Stewardship Theory of Management." *Academy of Management Review* 22 (1): 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>.
- De Fraja, Gianni, and Elisabetta Iossa. 2002. "Competition Among Universities and the Emergence of the Elite Institution." *Bulletin of Economic Research* 54 (3): 275–93. <https://doi.org/10.1111/1467-8586.00153>.
- Ghalayini, Alaa, M., Noble, James, S. 1996. "The changing basis of performance measurement." *International Journal of Operation & Production Management*.
- Green, Colin, and John S. Heywood. 2008. "Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?" *Economica* 75 (300): 710–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00649.x>.
- Hackett, Julia, Liz Glidewell, Robert West, Paul Carder, Tim Doran, and Robbie Foy. 2014. "Just Another Incentive Scheme?": A Qualitative Interview Study of a Local Pay-for-Performance Scheme for Primary Care." *BMC Family Practice* 15 (1): 168. <https://doi.org/10.1186/s12875-014-0168-7>.
- Heneman, Robert, L. 2007. "Implementing Total Rewards Strategies". SHRM Foundation. Virginia.
- Mather, Kim, and Roger Seifert. 2011. "Teacher, Lecturer or Labourer? Performance Management Issues in Education." *Management in Education* 25 (1): 26–31. <https://doi.org/10.1177/0892020610388060>.
- Neely, Andy. 2007. "Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice." Cambridge University Press. Leiden.
- Otley, David. 1999. *Management Accounting Research* 10 (4): 363–82. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.

Ritchie, Jane, and Jane Lewis. 2003. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

Skarlicki, Daniel P., and Robert Folger. 1997. "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice." *Journal of Applied Psychology* 82 (3): 434–43.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. Applied

Social Research Methods, v. 5. Los Angeles, Calif: Sage Publications.