

AN ANALYSIS OF MANAGERS' COMPETENCIES NEEDS IN MANAGING THE PERFORMANCE-BASED PAY SYSTEM

Mohd Ridwan bin Abd Razak ¹, Enah binti Ali ²

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia.

² Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.

ABSTRACT – Management of wages system is an important role in organizational management. It has been a topic of discussion and debate among scholars in the context of organizational management as well as academic. This study is intended to identify and understand in a deeper basis on the essential dimensions of the competencies that must be possessed by a manager to manage performance-based wages. In depth reviews were made through an analysis of 88 latest literature studies published between 2013 and 2020 in relation to performance-based wages management. Findings from this study showed that there are three essential dimensions of competencies that need to be possessed by the manager to manage the performance-based wages system efficiently and effectively which is communication, participation, and performance appraisal. In this regard, it is a priority to the organization to choose and/or equip the manager who is responsible for managing performance-based wages system with these three dimensions of competency to realize the goals of employees and organizations.

ARTICLE HISTORY

Received: 11th Jan. 2022

Revised: 23rd Feb. 2022

Accepted: 14th Apr. 2022

KEYWORDS

Wages management

Performance

Communication

Involvement

Performance appraisal

ANALISIS KEPERLUAN KOMPETENSI PENGURUS DALAM MENGRUS SISTEM GAJI BERDASARKAN PRESTASI

ABSTRAK - Pengurusan sistem gaji merupakan fungsi penting dalam pengurusan organisasi. Ia telah menjadi topik perbincangan dan perdebatan dalam kalangan sarjana sama ada dalam konteks pengurusan organisasi dan juga akademik. Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti dan memahami dengan lebih mendalam tentang dimensi-dimensi penting dalam kompetensi yang perlu dimiliki oleh seseorang pengurus untuk mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi. Penelitian yang mendalam telah dilakukan melalui analisis terhadap 88 kajian-kajian literatur terkini yang diterbitkan antara tahun 2013 hingga 2020 berkaitan dengan pengurusan gaji berdasarkan prestasi. Penemuan daripada kajian ini menunjukkan bahawa terdapat tiga dimensi penting kompetensi yang perlu dimiliki oleh pengurus untuk mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi dengan cekap dan berkesan iaitu komunikasi, penglibatan, dan penilaian prestasi. Sehubungan itu, adalah menjadi keutamaan kepada organisasi untuk memilih dan/atau melengkapkan pengurus yang bertanggungjawab mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi dengan ketiga-tiga dimensi kompetensi ini bagi merealisasikan matlamat pekerja dan organisasi.

KATA KUNCI

Pengurusan gaji

Prestasi

Komunikasi

Penglibatan

Penilaian prestasi

PENGENALAN

Pengurusan gaji merupakan salah satu fungsi penting dalam pengurusan organisasi. Secara umumnya gaji merujuk kepada bayaran dalam bentuk wang tunai yang diberikan oleh majikan kepada pekerja berdasarkan kerja yang dilakukan oleh pekerja (Azizudin & Mokhtar, 2019; Herrendorf & Schoellman, 2018; Le et al., 2018). Terdapat peningkatan kesedaran dalam kalangan organisasi tentang kepentingan sistem pengurusan gaji yang berkesan sama ada terhadap pekerja dan juga organisasi. Dalam konteks pekerja, sistem pengurusan gaji yang cekap dan berkesan dapat mempengaruhi tahap kepuasan kerja (Asghar & Oino, 2017; Ismail & Razak, 2017a; Puka et al., 2019), komitmen pekerja kepada organisasi (Bina & Kumar, 2017; Korir & Kipkebut, 2016; Presbitero, 2017), dan motivasi pekerja dalam melaksanakan tugas (Benson & Lasisi, 2019; Korir & Kipkebut, 2016; Mwabu & Were, 2019). Selanjutnya, dalam konteks organisasi pula, sistem pengurusan gaji yang cekap dilihat berupaya meningkatkan produktiviti (Korir & Kipkebut, 2016; Tuyia & Juma, 2019) dan daya saing organisasi (Admassie, 2019; Ismail & Razak, 2017a; Mabaso & Dlamini, 2018). Dapatan kajian-kajian ini telah membuktikan bahawa pelaksanaan sistem pengurusan gaji yang berkesan memberi impak yang besar dan bermakna kepada pekerja dan juga organisasi.

Pendekatan dalam pengurusan sistem gaji yang diamalkan oleh organisasi secara umumnya dapat dikategorikan kepada dua pendekatan utama iaitu pendekatan konservatif yang berdasarkan faktor pekerjaan dan pendekatan kontemporari yang berdasarkan prestasi (Azman & Ridwan, 2017; Ismail et al., 2017; Kahya, 2018). Dalam pendekatan

konservatif, penentuan jenis, bentuk dan jumlah gaji pekerja dibuat berdasarkan jawatan yang disandang, tempoh masa berkhidmatan, keananan, dan tugas yang dilakukan (Abdin et al., 2019; Novitskaya & Brewster, 2016). Walaupun pendekatan ini dilihat masih penting, sesuai dan relevan namun ia hanya sesuai diamalkan oleh organisasi yang berada dalam kategori kecil dan sederhana, kurang persaingan, dan hanya beroperasi dalam pasaran domestik sahaja (Dias et al., 2019; Dickson & Kising'u, 2019; Kirby et al., 2018). Sebaliknya, pendekatan dalam pendekatan kontemporari pula, penentuan jenis, bentuk dan jumlah gaji pekerja dibuat berdasarkan pengetahuan, kemahiran dan prestasi sebenar yang ditunjukkan oleh pekerja semasa melakukan tugas (Azman & Ridwan, 2017; Ismail & Razak, 2017a; Kim & Bak, 2017). Amalan pendekatan ini dilihat lebih kompetitif kerana ia dapat menarik, mengekal dan memotivasikan pekerja yang kompeten dan berprestasi tinggi untuk kekal bersama organisasi (Alhajjar et al., 2018; Azman & Ridwan, 2017; Ganesh, 2016). Natiujahnya, keadaan ini akan merangsang peningkatan produktiviti dan daya saing organisasi di peringkat tempatan dan antarabangsa (Ismail & Razak, 2017b; Razak et al., 2018).

Berdasarkan kajian-kajian terdahulu, didapati amalan sistem gaji berdasarkan prestasi memberi kesan yang positif. Contohnya, berdasarkan laporan daripada Compensation Best Practices Report 2018, mendedahkan bahawa amalan sistem gaji berdasarkan prestasi telah dapat meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasi sebanyak 59% (Compensation Best Practices Report, 2018). Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Japan Research Institute of Economy, Trade & Industry mendedahkan bahawa berlaku peningkatan dalam pelaksanaan amalan sistem gaji berdasarkan prestasi dalam kalangan organisasi perniagaan milik Jepun sebanyak 30% sejak tahun 2000. Kajian ini juga membuktikan bahawa melalui pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi telah meningkatkan kadar produktiviti pekerja antara 26% hingga 30% (Takao & Naomi, 2015). Situasi ini mengesahkan bahawa, amalan sistem gaji berdasarkan prestasi merupakan satu kaedah strategik untuk mengoptimalkan kos pengeluaran bagi mencapai kemakmuran bersama antara organisasi (dari segi peningkatan produktiviti dan daya saing) dan pekerja (dari segi pendapatan yang kompetitif).

Penelitian terhadap amalan sistem gaji berdasarkan prestasi yang diamalkan oleh organisasi mendapati terdapat dua kategori utama, iaitu penentuan gaji berdasarkan prestasi individu dan prestasi kumpulan (Super et al., 2016; Zheng et al., 2016; Zhu et al., 2019). Bagi penetapan gaji berdasarkan prestasi individu, organisasi akan melihat dan mengambil kira tahap prestasi setiap individu dalam melakukan tugas. Sekiranya, seseorang individu menunjukkan prestasi yang tinggi, maka dia akan mendapat gaji yang lebih banyak berbanding individu lain dalam organisasi. Sebaliknya, jika dia menunjukkan prestasi yang rendah, maka dia akan mendapat gaji lebih sedikit berbanding individu lain. Antara contoh gaji berdasarkan prestasi individu ialah kenaikan gaji tahunan, pemberian bonus prestasi, dan insentif khas (Bonet et al., 2019; Froese et al., 2019; Sanders et al., 2018).

Manakala, penetapan gaji berdasarkan prestasi kumpulan pula organisasi akan melihat dan menilai tahap prestasi pekerja secara berkumpulan sama ada dalam bentuk kumpulan kerja tertentu (contohnya, pekerja dalam bahagian atau jabatan pemasaran, pengeluaran dan pentadbiran) dan/atau prestasi keseluruhan organisasi (McCurdy et al., 2020; Patil et al., 2017; Super et al., 2016). Sekiranya kumpulan pekerja tersebut dapat menyelesaikan tugas dengan prestasi yang tinggi, maka semua pekerja dalam kumpulan tersebut akan mendapat gaji yang lebih banyak berbanding kumpulan pekerja yang lain. Sebaliknya, kumpulan pekerja yang menunjukkan prestasi yang lebih rendah, akan mendapat gaji yang lebih sedikit. Begitu juga, apabila organisasi mencapai tahap prestasi yang tinggi (contohnya keuntungan yang tinggi), maka semua pekerja akan mendapat gaji yang lebih banyak. Sebaliknya, jika prestasi organisasi tidak mencapai tahap yang ditetapkan, maka semua pekerja akan mendapat gaji yang lebih sedikit. Antara contoh gaji berdasarkan prestasi kumpulan ialah pemberian bonus tahunan dan perkongsian keuntungan (Bonet et al., 2019; Kanwal & Syed, 2017; McCurdy et al., 2020). Walaupun kedua-dua kategori gaji ini dilihat terdapat perbezaan, namun kedua-duanya menggunakan elemen yang sama iaitu prestasi sebagai mekanisme untuk menentukan pemberian gaji kepada pekerja.

PENGURUSAN GAJI BERDASARKAN PRESTASI

Secara umumnya, pengurusan sistem gaji berdasarkan prestasi merujuk kepada satu kaedah yang direka bentuk secara sistematik oleh organisasi untuk membuat penetapan jenis, bentuk dan jumlah gaji kepada pekerja berdasarkan pengetahuan, kemahiran dan/atau prestasi pekerja (Razak et al., 2018; Newman et al., 2017; Osterloh, 2014). Walaupun organisasi mempunyai sistem dan kaedah pengurusan gaji yang terbaik, namun ia gagal untuk dilaksanakan dengan berkesan dan gagal mencapai matlamat sistem gaji tersebut tanpa disokong oleh pengurus yang kompeten (Mansournia, 2018; Razak et al., 2019; Sarjoo, 2017). Bagi memastikan pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi dapat dilaksanakan secara adil, cekap dan berkesan, organisasi perlu memastikan pengurus mempunyai tahap kompetensi yang tinggi (Tetteh & Brenyah, 2016; Uddin, 2018; Zumitzavan & Kantavong, 2018). Berdasarkan penelitian terhadap kajian-kajian yang diterbitkan dalam abad ke-21 yang dilakukan ke atas organisasi yang besar dan berjaya, didapati terdapat tiga jenis kompetensi penting yang diperlukan dikuasai oleh pengurus dalam mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi iaitu komunikasi, penglibatan, dan penilaian prestasi. Jadual 1 menunjukkan ringkasan kajian-kajian terdahulu yang menjelaskan tentang jenis kompetensi penting untuk mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi.

Jadual 1: Ringkasan dapatan kajian tentang jenis kompetensi yang diperlukan dalam mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi.

| Pengkaji | Kompetensi |
|--|--------------------|
| Sanders et al. (2018); Malik (2013); Anuar, Ismail, & Abdin (2014); Král & Králová (2016); Byrne et al. (2018); Admassie (2019); Alhajjar et al. (2018); Onyango et al. (2017); Tetteh & Brenyah (2016); Wickramasinghe & Sajeevani (2018) | Komunikasi |
| Yadav & Rangnekar (2015); Pacheco & Webber (2016); Byrne et al. (2018); Mukiibi (2018); Alhajjar et al. (2018); Korir & Kipkebut (2016); Benson & Lasisi (2019); Ismail et al. (2017); Salah (2016); Nyandoro & Goremusandu (2016) | Penglibatan |
| Kampkotter (2014); Pushpalatha et al. (2015); Sanders et al. (2018); Ismail & Razak (2017); Alhajjar et al. (2018); Makhubela et al. (2016); Ismail & Abdullah (2016); Rashid et al. (2018); El-Sawalhy (2016); Uddin (2018) | Penilaian prestasi |

Komunikasi

Komunikasi merujuk kepada proses penyampaian maklumat tentang kaedah organisasi membuat penentuan jenis, bentuk dan jumlah gaji kepada pekerja (Ismail et al., 2018; Marasi & Bennett, 2016; Scheller & Harrison, 2018). Dalam hal ini, terdapat dua cara komunikasi yang sering digunakan oleh organisasi iaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas (Conroy & Gupta, 2019; Obregón & Tufte, 2017; Perek & Hilpert, 2017). Komunikasi dari atas ke bawah berlaku apabila maklumat mengenai pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi di sampaikan oleh pengurus kepada pekerja bawahannya (Mahomed & Rothmann, 2019; Pissaris et al., 2017; Sospeter, 2017). Walau bagaimanapun, amalan komunikasi dari atas ke bawah ini bergantung kepada polisi komunikasi yang diamalkan oleh organisasi sama ada komunikasi secara terbuka atau tertutup (Marasi & Bennett, 2016). Komunikasi terbuka merujuk kepada amalan komunikasi yang membenarkan pengurus memberi dan berkongsi maklumat tentang pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi secara terbuka dan tiada sebarang maklumat yang disembunyikan daripada pekerja (Marasi et al., 2018; Razak et al., 2018; Trotter et al., 2017). Manakala komunikasi secara tertutup pula merujuk kepada amalan komunikasi yang menghadkan maklumat yang boleh diberi dan dikongsi dengan pekerja. Hal ini kerana, untuk melindungi kepentingan organisasi (Belogolovsky et al., 2016; Chen, 2018; Smit & Montag-Smit, 2018).

Selanjutnya, komunikasi dari bawah ke atas berlaku apabila pihak pengurusan organisasi secara aktif mendapatkan maklumat dan maklum balas daripada pekerja bawahan tentang pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi (Perek & Hilpert, 2017; Subramanian & Ramkumar, 2016). Amalan komunikasi yang betul dapat memberi kefahaman dengan lebih jelas tentang pelaksanaan gaji berdasarkan prestasi, menyampaikan maklumat yang tepat, membenarkan pekerja menyuarakan pendapat, dan meningkatkan kredibiliti organisasi dalam pengurusan gaji (Marasi & Bennett, 2016).

Dalam konteks komunikasi, pengurus perlu mempunyai kebolehan dan keupayaan untuk mengaplikasikan kaedah yang paling tepat dan berkesan dalam menyampaikan maklumat kepada pekerja dan dalam masa yang sama berupaya merangsang pekerja untuk memberi pandangan yang konstruktif tentang pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi dalam organisasi.

Penglibatan

Selanjutnya, penglibatan pula merujuk kepada penglibatan pekerja dari pelbagai jawatan dan kategori dalam proses pembuatan keputusan, pengumpulan maklumat, dan penyelesaian masalah berkaitan pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi (Byrne et al., 2018; Gohar et al., 2019; Mukiibi, 2018). Kesiediaan organisasi memberi peluang yang sewajarnya kepada pekerja untuk terlibat dalam proses merangka pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi dan pembuatan keputusan pemberian jenis, bentuk dan jumlah gaji akan memotivasikan pekerja untuk memberi sumbangan idea yang lebih jujur dan bermakna kepada organisasi (Ajayi, 2019; Nyandoro & Goremusandu, 2016; Razmerita et al., 2016).

Dalam konteks penglibatan, pengurus perlu memiliki kebolehan untuk menggalakkan pekerja terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam proses pembuatan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi sama ada pada peringkat reka bentuk sistem, penentuan jenis, bentuk dan jumlah gaji dan peringkat pelaksanaannya. Hal ini amat penting untuk memastikan pekerja berasa dihargai dan seterusnya memberi komitmen yang kuat untuk menjayakan sistem gaji ini.

Penilaian Prestasi

Manakala penilaian prestasi merujuk kepada kaedah penilaian formal yang direka bentuk oleh organisasi untuk menilai prestasi pekerja berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan (Audia & Tams, 2017; DeNisi & Murphy, 2017; Rosen et al., 2017). Hasil atau keputusan penilaian prestasi akan digunakan sebagai oleh organisasi sebagai garis panduan untuk menentukan pemberian gaji kepada pekerja (Camilleri, 2017; Greene, 2018; Ismail & Razak, 2017a). Keupayaan organisasi memberi gaji yang selaras dengan prestasi sebenar pekerja, berupaya mendorong pekerja untuk terus menyokong strategi dan matlamat sistem gaji yang diamalkan oleh organisasi (Chang et al., 2017; Kirsten, 2019).

Dalam konteks penilaian prestasi, pengurus perlu mempunyai kebolehan untuk mereka bentuk dan melaksanakan sistem penilaian prestasi yang bersifat komprehensif, teratur dan adil. Hal ini kerana, penilaian prestasi merupakan perkara yang sangat sensitif dan menggambarkan prestasi pekerja. Oleh itu, setiap pekerja sangat mengambil berat tentang penilaian prestasi kerana keputusan penilaian prestasi akan memberi kesan secara langsung kepada kehidupan pekerjaan pekerja, dari segi pendapatan (gaji) dan kemajuan dalam kerjaya mereka.

METHODOLOGI

Kajian ini dilakukan melalui analisis secara mendalam terhadap 88 kajian literatur yang diterbitkan dari tahun 2013 hingga 2020. Pemilihan kajian literatur yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan kajian berbentuk kuantitatif dan kualitatif yang khusus kepada kajian tentang pengurusan gaji berdasarkan prestasi. Pemilihan gabungan literatur berbentuk kualitatif dan kuantitatif adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan tepat tentang isu kompetensi pengurus dalam mengurus sistem gaji berdasarkan prestasi. Selanjutnya, kajian-kajian literatur yang dipilih adalah mencakupi kajian yang dilakukan berdasarkan konteks yang berbeza dari segi negara (Malaysia, Ethiopia, Nigeria, Malta, Amerika Syarikat, Kenya, Iran, Britain, Turki, Jerman, Afrika Selatan, Uganda, Rusia, Zimbabwe, Kanada, Tanzania, Jepun, Ghana, Bangladesh, dan Sri Lanka), jenis organisasi (institusi pendidikan awam dan swasta, perkhidmatan pos dan kurir, perbankan, jabatan/agensi kerajaan, perkhidmatan kesihatan, dan hospitaliti dan pelancongan), dan saiz organisasi (organisasi kecil dan sederhana dan organisasi besar). Oleh itu, dapatan kajian ini dapat memberi gambaran yang jelas, tepat dan boleh dipercayai kerana ia diperoleh daripada data yang dianalisis berdasarkan gabungan literatur yang bersifat inklusif.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, pengurusan sistem gaji berdasarkan prestasi merupakan salah satu fungsi penting dalam pentadbiran organisasi. Ia digunakan sebagai satu pendekatan strategik untuk meningkatkan produktiviti dan daya saing organisasi. Dalam hal ini, pihak yang mentadbir sistem gaji berdasarkan prestasi dalam organisasi, contohnya pengurus sumber manusia merupakan individu yang bertanggungjawab untuk memastikan pelaksanaan sistem gaji berdasarkan prestasi dapat dilakukan dengan cekap dan berkesan. Oleh sebab itu, pengurus perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang bertutur dan mencukupi untuk memainkan peranannya dari segi kemahiran berkomunikasi dengan pekerja, menggalakkan penglibatan pekerja, dan keupayaan merangka dan melaksanakan penilaian prestasi secara adil dan teratur. Menerusi pengurusan sistem gaji berdasarkan prestasi yang terancang, cekap dan berkesan, ia berupaya merealisasikan matlamat pekerja dan organisasi bagi mewujudkan persekitaran pekerjaan yang lebih harmoni.

RUJUKAN

- [1] Abdin, F., Ismail, A., & Nor, A. M. (2019). Trust in Supervisor as A Mediator of The Relationship Between Perceived Interactional Fairness in Reward Systems and Organizational Commitment. *The South East Asian Journal of Management*, 13(2), 201-221.
- [2] Admassie, G. A. (2019). Impact of Rewards Management System on Employees' Satisfaction in Case of Debre Birhan University Administrative Staffs. *Journal of Investment and Management*, 8(1), 16-24.
- [3] Ajayi, M. O. (2019). Employee Performance Among Selected Tertiary Institutions: Evidence from Intrinsic Reward System. *Journal of Economics and sustainable development*, 10(4), 117-122.
- [4] Alhajjar, A. A., Kassim, R. N. M., Raju, V., & Alnacheif, T. (2018). Driving Industry 4.0 Business Through Talent Management of Human Resource System: The Conceptual Framework for Banking Industry. *World Journal of Research and Review (WJRR)*, 7(3), 53-57.
- [5] Anuar A, Ismail A, Abdin F (2014) Administrator's role in performance pay system as a determinant of job satisfaction. *Sains Humanika* 2 (2), 11–17.
- [6] Asghar, S., & Oino, D. (2017). Leadership Styles and job satisfaction. Asghar, S., & Oino, I.(2018). Leadership Styles and Job Satisfaction, *Market Forces*, 13(1), 1-13.
- [7] Audia, P. G., & Tams, S. (2017). Goal setting, performance appraisal, and feedback across cultures. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, 142-154.
- [8] Azizudin, N. A. A. B. M., Mokhtar, W. K. A. W. (2019). Concept of Wages from Islamic Scholars Perspectives. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11), 633– 639.
- [9] Azman, I., & Ridwan, A. R. M. (2017). Performance-based reward administration enhancing employees' feelings of interactional justice. *Studies in Business and Economics*, 12(1), 5-18.
- [10] Belogolovsky, E., Bamberger, P., Alterman, V., & Wagner, D. T. (2016). Looking for assistance in the dark: Pay secrecy, expertise perceptions, and efficacious help seeking among members of newly formed virtual work groups. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 459-477.
- [11] Benson, S. K., & Lasisi, I. O. (2019). Managing Rewards in the Civil Service: Implications for Employees' Performance in Lagos State, Nigeria. *Ilorin Journal of Administration and Development*, 5(1), 1-12.
- [12] Bina, J., & Kumar, V. M. (2017). B-school faculty demography and workplace commitment. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(2), 1-11.

- [13] Bonet, R., Eriksson, T., & Ortega, J. (2019). Up for Review: Unravelling the Link between Formal Evaluations and Performance-Based Rewards. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 58(1), 108-137.
- [14] Byrne, L., Roennfeldt, H., O'Shea, P., & Macdonald, F. (2018). Taking a gamble for high rewards? Management perspectives on the value of mental health peer workers. *International journal of environmental research and public health*, 15(4), 746-757.
- [15] Camilleri, M. J. (2017). Exploring the reward management system in the Malta public service: the case of senior management employees (Bachelor's thesis, University of Malta).
- [16] Chang, J., Travaglione, A., & O'Neill, G. (2017). Job attitudes between unionized and non-unionized employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 647-661.
- [17] Chen, Y. (2018). When a woman receives the highest pay: exploring how gender similarity and pay status contexts influence others' reactions (Doctoral dissertation, Rutgers University-School of Graduate Studies).
- [18] Compensation Best Practices Report. 2018. Retrieved from [http:// www.payscale.com/cbpr](http://www.payscale.com/cbpr)
- [19] Conroy, S. A., & Gupta, N. (2019). Disentangling horizontal pay dispersion: Experimental evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 248-263.
- [20] DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- [21] Dias, A., Muniz, C., & Conrado, J. (2019). The Impact of Economic Crisis on Entrepreneurship and Strategic Performance. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 90-98.
- [22] Dickson, G. M., & Kising'u, T. M. (2019). Effect of transformational leadership on change management in Kenya Ports Authority. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 1150-1172.
- [23] El-Sawalhy, H. (2016). Green human resource management in hotels: Awareness and implementation. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(2), 125-134.
- [24] Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction and voluntary turnover: moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, 30(3), 610-623.
- [25] Ganesh, A. (2016). Understanding the Relationship between Employee Motivation and Customer Retention. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 13(1), 101-114.
- [26] Gohar, E. A., Rady, A., & Zaki, M. (2019). Green Human Resource Management: Achieving High Performance of Human Resource Systems at Travel Agencies and Hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 187-215.
- [27] Greene, R. J. (2018). *Rewarding performance: Guiding principles; custom strategies*. Routledge.
- [28] Herrendorf, B., & Schoellman, T. (2018). Wages, human capital, and barriers to structural transformation. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 10(2), 1-23.
- [29] Ismail, A., & Abdullah, A. A. (2016). Administration of Reward for Individual Performance as a Predictor of Organizational Commitments. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14(2), 7-17.
- [30] Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2017a). Performance-based reward administration as an antecedent of job satisfaction: A case study of Malaysia's fire and rescue agencies. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(7), 107-118.
- [31] Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2017b). Compensation Management as a Determinant of Job Satisfaction. *IPN JOURNAL*, 7(1), 53-68.
- [32] Ismail, A., Ishak, Y., & Abdullah, A. A. (2017). Effect of Management of Performance Reward Systems on Subordinates' Satisfaction with Job in Malaysian Fire and Rescue Department. *Binus Business Review*, 8(2), 115-123.
- [33] Ismail, A., Mahdi, N. M. N., Mat, N., Ali, M. H., & Ali, N. A. A. M. (2018). Administration of the Merit Pay Systems Enhancing Work Outcomes. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 9, 99-110.
- [34] Kahya, E. (2018). A wage model consisted of job evaluation employee characteristics and job performance. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(4), 720-729.
- [35] Kampkötter P (2014) Performance Appraisals and Job Satisfaction. Seminar of Personnel Economics and Human Resource Management. University of Cologne.Germany.
- [36] Kanwal, K., & Syed, M. (2017). Impact of reward system on employee performance in banking sector. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 4(2), 82-103.
- [37] Kim, D. H., & Bak, H. J. (2017). Incentivizing research collaboration using performance-based reward systems. *Science and Public Policy*, 44(2), 186-198.
- [38] Kirby, S. I., Duignan, M. B., & McGillivray, D. (2018). Mega-Sport Events, Micro and Small Business Leveraging: Introducing the. *Event Management*, 22(6), 917-931.
- [39] Kirsten, M. (2019). Constructing a psychological framework for enhancing relational attitudes and behaviour in the South African employment relations context (Doctoral dissertation).
- [40] Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37-48.
- [41] Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.

- [42] Le, V. H., De Haan, J., & Dietzenbacher, E. (2018). Industry Wages Across Countries and Over Time: A New Database of Micro Survey Data. *Review of Income and Wealth*, 64(1), 1-25.
- [43] Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-8.
- [44] Mahomed, F. E., & Rothmann, S. (2019). From Surviving to Thriving: Towards Career Wellbeing. In *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. Springer, Cham.
- [45] Makhubela, M., Botha, P. A., & Swanepoel, S. (2016). Employees' perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African public sector institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11.
- [46] Malik T (2013) Positive effects of opinion-count on job satisfaction of team members in business enterprises. *Journal of Communication Management* 17 (1), 56 – 74.
- [47] Mansournia, K. (2018). Competency Matrix for Strategic Human Resource Management in Malaysia Telecommunication Industry. *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 166-198.
- [48] Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 26(1), 50-58.
- [49] Marasi, S., Wall, A., & Bennett, R. J. (2018). Pay openness movement: Is it merited? Does it influence more desirable employee outcomes than pay secrecy?. *Organization Management Journal*, 15(2), 58-77.
- [50] McCurdy, M., Skinner, C., McClurg, V., Whitsitt, L., & Moore, T. (2020). Bonus rewards for everyone: Enhancing mathematics performance with supplemental interdependent group contingencies. *Preventing School Failure: Alternative Education for Children and Youth*, 64(1), 77-88.
- [51] Mukibi, B. (2018). The influence of employee rewards management practices on the performance of small scale enterprises in Uganda. *International Journal of Technology and Management*, 3(1), 18-18.
- [52] Mwabu, G. M., & Were, S. (2019). Influence of employee motivation on performance in selected research institutions in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(6), 354-374.
- [53] Newman, J. M., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill International.
- [54] Novitskaya, O., & Brewster, C. (2016). The impact of national context effects on HRM practices in Russian subsidiaries of Western MNCs. *Journal of East-West Business*, 22(1), 1-27.
- [55] Nyandoro, Z. F., & Goremusandu, T. (2016). Employees' evaluation of the Relationship between Reward Management and Organisational Strategy: A Case Study of Zimbabwe National Family Planning Council (ZNFPC). *International Journal of Research in Business Management*, 4(7), 51-64.
- [56] Obregón, R., & Tufte, T. (2017). Communication, social movements, and collective action: Toward a new research agenda in communication for development and social change.
- [57] Onyango, P. O., Nzulwa, J., & Kwena, R. (2017). Influence of talent management on employee retention in public hospitals in Kenya; a case of Siaya county referral hospital. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(2), 631-644.
- [58] Osterloh, M. (2014). Viewpoint: why variable pay-for-performance in healthcare can backfire: Evidence from psychological economics. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 120-123.
- [59] Pacheco G, Webber D (2016) Job satisfaction: How crucial is participative decision making? *Personnel Review* 45 (1), 1 – 6.
- [60] Patil, A., Murty, V. P., Dunsmoor, J. E., Phelps, E. A., & Davachi, L. (2017). Reward retroactively enhances memory consolidation for related items. *Learning & memory*, 24(1), 65-69.
- [61] Perek, F., & Hilpert, M. (2017). A distributional semantic approach to the periodization of change in the productivity of constructions. *International Journal of Corpus Linguistics*, 22(4), 490-520.
- [62] Pissaris, S., Heavey, A., & Golden, P. (2017). Executive pay matters: Looking beyond the CEO to explore implications of pay disparity on non-CEO executive turnover and firm performance. *Human Resource Management*, 56(2), 307-327.
- [63] Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70.
- [64] Puka, S., Wanyama, K. W., & Aliata, V. L. (2019). Employee compensation on job performance in the county government of Kakamega, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (3), 627-635.
- [65] Pushpalatha K, Mallaiah TY, Jai SK (2015) Performance Management of Library Professionals in Medical College Libraries In Dakshina Kannada District - A Study. *Journal of International Academic Research for Multidisciplinary* 3 (9), 67 – 81.
- [66] Rashid, S., Hamza, M. F. B., & Said, H. M. (2018). Impacts of Rewards, Promotions and Supervisor Support on Academic Staff's Performance: An Empirical Study in Malaysian Universities. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 8(9), 1983-1998.
- [67] Razak, M. R. A., Ismail, A., & Ali, E. (2018). Performance Based Pay Management as a Determinant of Procedural Justice. *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 8, 19-28.
- [68] Razak, M. R. A., Ismail, A., Ali, E., & Nor, A. M. (2019). Perhubungan di Antara Komunikasi Tentang Ganjaran Berasaskan Prestasi, Keadilan Interaksi dan Komitmen Organisasi. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 11, 109-122.
- [69] Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of knowledge Management*, 20(6), 1225-1246.
- [70] Rosen, C. C., Kacmar, K. M., Harris, K. J., Gavin, M. B., & Hochwarter, W. A. (2017). Workplace politics and performance appraisal: A two-study, multilevel field investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 20-38.

- [71] Salah, M. R. A. (2016). The influence of rewards on employees performance. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-25.
- [72] Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X., Rodrigues, R., Wong, S. I., & Dysvik, A. (2018). Performance-based rewards and innovative behaviors. *Human Resource Management*, 57(6), 1455-1468.
- [73] Sarjoo, M. (2017). Using the competency approach to define entrepreneurs of SMEs which are in the survival or growth-phase business cycle (Doctoral dissertation, University of Cape Town).
- [74] Scheller, E. M., & Harrison, W. (2018). Ignorance is bliss, or is it? The effects of pay transparency, informational justice and distributive justice on pay satisfaction and affective commitment. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 65-81.
- [75] Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 304-324.
- [76] Sospeter, M. (2017). The influences of leadership styles on teachers' job satisfaction in Tanzania: a case of public secondary schools in Hai district (Doctoral dissertation, The University of Dodoma).
- [77] Subramanian, S., & Ramkumar, N. (2016). Lean Practices, Empowerment and Sustainability: the moderating role of Competency Mapping–Development of a Conceptual Framework, *Commerce Spectrum* 4(2), 23-31.
- [78] Super, J. F., Li, P., Ishqaidef, G., & Guthrie, J. P. (2016). Group rewards, group composition and information sharing: A motivated information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134, 31-44.
- [79] Takao, K. & Naomi K. (2015). Performance-related Pay and Productivity: Evidence from Japan (15-E-088). Japan.
- [80] Tetteh, E. N., & Brenyah, R. S. (2016). Organizational leadership styles and their impact on employees' job satisfaction: Evidence from the mobile telecommunications sector of Ghana. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 12-24.
- [81] Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529-539.
- [82] Tuyia, L., & Juma, D. (2019). Influence of reward fairness on job satisfaction among staff in Masinde Muliro University of Science and Technology (MMUST). *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 1720-1731.
- [83] Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh. *International Journal of economics, commerce and management*. VI (6), 382-393.
- [84] Wickramasinghe, M. D. N., & Sajeevani, T. L. (2018). The impact of rewards on retention of operational level employees in three apparel sector companies in export processing zone in Biyagama, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 6(2), 23-34.
- [85] Yadav M, Rangnekar S (2015) Supervisory support and organizational citizenship behaviour. *Evidence based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* 3 (3), 258 – 278.
- [86] Zheng, S., Zeng, X., & Zhang, C. (2016). The effects of role variety and ability disparity on virtual group performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3468-3477.
- [87] Zhu, Y., Chen, T., Wang, M., Jin, Y., & Wang, Y. (2019). Rivals or allies: How performance-prove goal orientation influences knowledge hiding. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 849-868.
- [88] Zumitzavan, V., & Kantavong, P. (2018). Increasing Organisational Success Through Management Styles Of Managers In Housing Development Industry. *Panyapiwat Journal*, 10, 110-123.
- [89] K. Taylor, A. Post, T. B. Hoshizaki, and M. D. Gilchrist, "The effect of a novel impact management strategy on maximum principal strain for reconstructions of American football concussive events," *Proc. Inst. Mech. Eng. Part P J. Sport. Eng. Technol.*, vol. 233, no. 4, pp. 503–513, 2019, doi: 10.1177/1754337119857434.