



Efektivitas *Performance-Based Pay* sebagai Instrumen Retensi Talenta di Industri Teknologi

(Studi Kasus Penggunaan Insentif Berbasis Saham pada Alphabet Inc. (Google))

Halimatus Sa'diah¹, Agung Zulfikri^{2*}

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Kota Tangerang Selatan, Indonesia

Email: halimatus.sa'diah@student.upj.ac.id¹, agung.zulfikri@upj.ac.id²

*Penulis Korespondensi: agung.zulfikri@upj.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the effectiveness of performance-based pay (PBP) in the form of stock-based incentives as a talent retention instrument in the technology industry, with a case study of Alphabet Inc. (Google). This research employs a qualitative approach using a case study method to gain an in-depth understanding of the mechanisms, effectiveness, and limitations of stock-based compensation systems. The data were collected through document analysis and literature review, including company annual reports and relevant academic journals. Data analysis was conducted using an interactive model, involving data reduction and descriptive data display. The findings indicate that the implementation of stock-based PBP through Restricted Stock Units (RSU) at Alphabet Inc. serves as an effective retention mechanism, particularly through a vesting system that creates medium-term financial attachment among employees. This system enhances motivation, loyalty, and employees' intention to stay, especially among high-performing talents. However, its effectiveness is relative, as it is influenced by external factors such as stock price volatility, as well as internal factors including perceived fairness and compensation transparency. In addition, work pressure and evolving workforce preferences pose challenges to the sustainability of this system. Therefore, stock-based PBP cannot function as a standalone retention strategy and should be integrated with non-financial factors such as work environment and career development.*

Keywords: *Performance-Based Pay; RSU; Stock-Based Incentives; Talent Retention; Technology Industry.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas performance-based pay (PBP) dalam bentuk insentif berbasis saham sebagai instrumen retensi talenta di industri teknologi, dengan studi kasus pada Alphabet Inc. (Google). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus, yang berfokus pada pemahaman mendalam mengenai mekanisme, efektivitas, serta keterbatasan sistem kompensasi berbasis saham. Data penelitian diperoleh melalui studi dokumentasi dan literatur dari laporan tahunan perusahaan serta berbagai jurnal ilmiah yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data dan penyajian data secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi PBP berbasis saham melalui skema Restricted Stock Units (RSU) di Alphabet Inc. berfungsi sebagai instrumen retensi yang efektif, terutama melalui mekanisme vesting yang menciptakan keterikatan finansial jangka menengah bagi karyawan. Sistem ini mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kecenderungan karyawan untuk bertahan, khususnya pada talenta berkinerja tinggi. Namun, efektivitas tersebut bersifat relatif karena dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti fluktuasi harga saham, persepsi keadilan, serta transparansi sistem kompensasi. Selain itu, tekanan kerja dan perubahan preferensi tenaga kerja modern juga menjadi tantangan dalam mempertahankan efektivitas sistem ini. Dengan demikian, PBP berbasis saham tidak dapat berdiri sendiri sebagai strategi retensi, melainkan perlu diintegrasikan dengan faktor non-finansial seperti lingkungan kerja dan pengembangan karir.

Kata kunci: Industri Teknologi; Insentif Berbasis Saham; *Performance-Based Pay*; Retensi Talenta; RSU.

1. LATAR BELAKANG

Keinginan untuk mempertahankan talenta terbaik di tengah dinamika industri teknologi telah menjadi fenomena global yang mendorong perusahaan untuk mengadopsi sistem kompensasi yang semakin agresif dan strategis. Dalam konteks ini, retensi talenta tidak lagi dipandang sebagai sekadar upaya menjaga stabilitas jumlah tenaga kerja, melainkan sebagai strategi krusial untuk mempertahankan individu-individu kunci yang memiliki kontribusi signifikan terhadap inovasi dan keunggulan kompetitif organisasi. Škerháková *et. al.* (2022)

menegaskan bahwa retensi talenta berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi melalui kombinasi faktor finansial dan non-finansial. Sejalan dengan hal tersebut, Sorn *et. all.* (2023) menunjukkan bahwa efektivitas sistem kompensasi menjadi salah satu faktor utama dalam menjaga stabilitas organisasi, terutama pada sektor dengan tingkat perputaran karyawan yang tinggi seperti industri teknologi.

Dalam praktiknya, salah satu bentuk kompensasi yang semakin banyak digunakan adalah *performance-based pay* (PBP), yang mengaitkan imbalan dengan kinerja individu maupun organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai mekanisme retensi jangka panjang. Aoki & Rawat (2020) menjelaskan bahwa PBP telah menjadi praktik global yang digunakan untuk menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan organisasi, khususnya dalam konteks persaingan talenta. Namun, dalam industri teknologi modern, PBP telah mengalami transformasi signifikan, khususnya melalui integrasi insentif berbasis saham. Salah satu contoh paling menonjol dapat ditemukan pada Alphabet Inc., perusahaan induk Google, yang mengimplementasikan sistem kompensasi berbasis ekuitas melalui skema Google Stock Units (GSU) atau *Restricted Stock Units* (RSU).

Alphabet Inc. mengalokasikan anggaran yang sangat besar untuk kompensasi berbasis saham sebagai bagian dari strategi retensi talenta. Berdasarkan laporan keuangan perusahaan, pada tahun fiskal 2023, beban kompensasi berbasis saham Alphabet mencapai lebih dari 22 miliar dolar AS, meningkat signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Angka ini menunjukkan bahwa insentif berbasis saham bukan sekadar pelengkap, melainkan komponen utama dalam struktur remunerasi perusahaan. Skema ini diberikan kepada karyawan yang memenuhi kriteria performa tertentu, dengan mekanisme *vesting* bertahap yang umumnya berlangsung selama empat tahun, di mana sekitar 25% saham akan cair setiap tahunnya.

Mekanisme tersebut menciptakan insentif jangka panjang yang kuat, di mana karyawan memiliki dorongan finansial untuk tetap bertahan hingga seluruh hak sahamnya terealisasi. Dalam praktiknya, seorang insinyur perangkat lunak di perusahaan teknologi seperti Google yang menerima hibah saham tidak dapat langsung menikmati seluruh nilai kompensasi tersebut, melainkan harus menunggu hingga periode *vesting* selesai. Kondisi ini menciptakan fenomena yang dikenal sebagai *golden handcuffs*, yaitu situasi di mana karyawan secara ekonomi “terikat” pada perusahaan karena adanya potensi kehilangan nilai finansial jika mereka memutuskan untuk keluar sebelum waktunya. Dengan demikian, *pay for performance* (PBP) dalam bentuk saham tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai instrumen kontrol retensi yang bersifat struktural.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berbasis saham, khususnya *employee stock options*, berperan signifikan dalam menekan tingkat *turnover* karyawan selama periode *vesting*, karena adanya biaya oportunitas berupa hilangnya manfaat yang belum terealisasi (Balsam et al., 2007; Bergman & Jenter, 2007). Temuan klasik oleh Brian J. Hall dan Kevin J. Murphy juga menegaskan bahwa kompensasi berbasis ekuitas dirancang untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan perusahaan sekaligus meningkatkan retensi melalui insentif jangka panjang (Hall & Murphy, 2003). Selain itu, penelitian oleh Joseph Blasi, Douglas Kruse, dan Richard Freeman menunjukkan bahwa kepemilikan saham karyawan berkorelasi dengan loyalitas dan stabilitas tenaga kerja yang lebih tinggi (Blasi et al., 2013). Bukti empiris terbaru bahkan menunjukkan adanya lonjakan tingkat pengunduran diri setelah periode *vesting* berakhir, yang mengindikasikan bahwa skema ini efektif menunda keputusan keluar dan berfungsi sebagai mekanisme retensi yang kuat (Zhang, 2026).

Namun demikian, menariknya, efektivitas sistem ini tidak selalu berjalan sesuai dengan ekspektasi teoritis. Khan *et. al.* (2024) menunjukkan bahwa meskipun kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh faktor lain seperti umpan balik kinerja dan kondisi kerja. Aman-Ullah *et. al.* (2023) juga menambahkan bahwa hubungan antara kompensasi dan retensi sering dimediasi oleh kepuasan kerja, sehingga tidak bersifat langsung dan sederhana. Akan tetapi, dalam praktik di Alphabet Inc., sistem ini menunjukkan dinamika yang lebih kompleks. Ketika harga saham perusahaan mengalami fluktuasi di pasar global, nilai kompensasi yang diterima karyawan juga ikut terpengaruh. Dalam kondisi pasar yang menurun, nilai saham yang belum vested dapat mengalami penurunan signifikan, sehingga mengurangi ekspektasi keuntungan yang diharapkan karyawan, meskipun kinerja individu tetap tinggi.

Situasi ini menciptakan ketidaksinkronan antara teori dan realitas, di mana sistem yang dirancang untuk meningkatkan motivasi dan retensi justru berpotensi menimbulkan tekanan psikologis dan ketidakpuasan kerja. Vivekananda (2023) menyatakan bahwa *performance-based pay* dalam kondisi tertentu dapat menjadi sumber stres kerja, bukan motivator. Selain itu, Grasser *et. al.* (2024) menunjukkan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja yang tidak transparan dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang berdampak pada menurunnya motivasi dan kepercayaan karyawan. Dengan demikian, efektivitas PBP tidak hanya bergantung pada besar kecilnya insentif, tetapi juga pada stabilitas nilai dan persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Di sisi lain, perkembangan tren kerja modern seperti *remote working*, fleksibilitas kerja, serta munculnya perusahaan startup dengan budaya kerja yang lebih adaptif turut menantang

relevansi sistem retensi berbasis saham. Zainal *et. al.* (2022) dan Ghani *et. al.* (2022) menunjukkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor non-finansial seperti lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Alphabet Inc. telah menginvestasikan miliaran dolar dalam kompensasi saham, belum tentu strategi tersebut sepenuhnya efektif dalam mempertahankan talenta terbaik di tengah perubahan preferensi tenaga kerja modern.

Selain fenomena tersebut, terdapat pula kesenjangan dalam penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar penting dilakukannya studi ini. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada analisis kuantitatif mengenai hubungan antara kompensasi dan retensi, tanpa menggali secara mendalam mekanisme internal dari insentif berbasis saham dalam konteks organisasi tertentu (Sorn *et. all.*, 2023). Urme (2023) menekankan bahwa strategi manajemen talenta membutuhkan pendekatan yang lebih kontekstual dan mendalam untuk memahami dinamika retensi secara komprehensif.

Mabaso (2026) menekankan bahwa persepsi keadilan dalam sistem kompensasi, baik dari sisi prosedural maupun distributif, memiliki peran penting dalam retensi talenta. Namun, aspek ini seringkali kurang diperhatikan dalam sistem kompensasi berbasis saham yang cenderung kompleks dan kurang transparan. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk melakukan analisis yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana insentif berbasis saham benar-benar bekerja sebagai instrumen retensi di perusahaan teknologi besar seperti Alphabet Inc.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas *performance-based pay* dalam bentuk insentif berbasis saham sebagai instrumen retensi talenta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dengan fokus pada analisis data sekunder seperti laporan tahunan perusahaan, dokumen kompensasi, serta berbagai publikasi ilmiah dan sumber terpercaya lainnya. Fokus utama penelitian adalah mengevaluasi apakah investasi besar yang dilakukan Alphabet Inc. dalam kompensasi berbasis saham sebanding dengan tingkat retensi talenta, khususnya pada karyawan dengan keahlian tinggi seperti insinyur perangkat lunak dan profesional teknologi lainnya.

Sebagai landasan teoretis, penelitian ini menggunakan Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh ekspektasi bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, yang kemudian akan diikuti oleh imbalan yang bernilai. Dalam konteks Alphabet Inc., karyawan terdorong untuk bertahan dan berkinerja tinggi karena mereka memiliki keyakinan bahwa

kinerja mereka akan dikonversi menjadi kompensasi saham yang bernilai tinggi di masa depan. Mekanisme ini menciptakan hubungan yang kuat antara usaha, kinerja, dan imbalan, sehingga membentuk siklus motivasi dan retensi yang berkelanjutan.

Dengan demikian, pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara *performance-based pay* dan retensi talenta menjadi sangat penting dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Studi kasus pada Alphabet Inc. memberikan perspektif yang relevan mengenai bagaimana perusahaan teknologi global mengintegrasikan sistem kompensasi dengan strategi retensi talenta. Oleh karena itu, penelitian berjudul *Efektivitas Performance-Based Pay sebagai Instrumen Retensi Talenta di Industri Teknologi: Studi Kasus Penggunaan Insentif Berbasis Saham pada Alphabet Inc. (Google)* ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik secara teoretis maupun praktis dalam pengelolaan talenta di era ekonomi berbasis pengetahuan.

2. KAJIAN TEORITIS

Performance-Based Pay (PBP) merupakan sistem kompensasi yang mengaitkan imbalan dengan kinerja dan terbukti mampu meningkatkan motivasi serta daya saing organisasi dalam mempertahankan talenta. Aoki & Rawat (2020) menjelaskan bahwa PBP telah menjadi praktik global yang digunakan untuk menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan organisasi, khususnya dalam menghadapi persaingan talenta di berbagai sektor. Selain itu, Khan *et. al.* (2024) menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja yang didukung dengan umpan balik yang efektif mampu meningkatkan retensi karyawan secara signifikan. Meskipun demikian, sistem ini juga berpotensi menimbulkan tekanan kerja dan ketimpangan jika tidak dikelola dengan baik (Grasser *et. al.*, 2024).

Retensi talenta merupakan aspek strategis dalam organisasi yang tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh faktor lain. Škerháková *et. al.*, (2022) dan Zainal *et. al.* (2022) menegaskan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor finansial dan non-finansial seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan karir. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja (Hassan, 2022). Selain itu, persepsi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi juga berperan signifikan dalam membentuk motivasi dan loyalitas karyawan (Mabaso, 2026). Dalam menjelaskan hubungan tersebut, Expectancy Theory dari Victor Vroom menegaskan bahwa karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik dan imbalan yang bernilai. Oleh karena itu, efektivitas PBP sebagai instrumen retensi

talenta sangat bergantung pada desain sistem, persepsi keadilan, serta keyakinan karyawan terhadap nilai imbalan yang diterima.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam penerapan *performance-based pay* dalam bentuk insentif berbasis saham sebagai instrumen retensi talenta pada Alphabet Inc.. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi makna, proses, dan mekanisme dalam konteks nyata organisasi, bukan pada pengujian hubungan kuantitatif. Menurut Creswell dan Creswell (2022), penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam melalui data non-numerik, sedangkan studi kasus memungkinkan analisis intensif pada satu objek spesifik. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi literatur, seperti laporan tahunan, dokumen kompensasi, serta jurnal ilmiah yang relevan. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan mengacu pada model interaktif (Sugiyono, 2022).

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, penyederhanaan, dan pemfokusan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyeleksi serta mengelompokkan informasi yang diperoleh dari berbagai jurnal dan artikel ilmiah yang berkaitan dengan *performance-based pay*, insentif berbasis saham, dan retensi talenta pada Alphabet Inc.. Data kemudian disederhanakan dengan mengidentifikasi tema-tema utama seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keadilan kompensasi, sehingga menghasilkan pola hubungan yang lebih terarah. Informasi yang tidak relevan disisihkan agar analisis menjadi lebih mendalam (Sugiyono, 2022).

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk yang sistematis sehingga mudah dipahami dan dianalisis. Dalam penelitian ini, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang mengintegrasikan berbagai temuan dari jurnal dan artikel ilmiah terkait *performance-based pay*, insentif berbasis saham, dan retensi talenta pada Alphabet Inc.. Data yang telah dikelompokkan berdasarkan tema seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keadilan kompensasi kemudian disusun untuk menunjukkan pola hubungan antar konsep. Penyajian data ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menginterpretasikan temuan dan menarik kesimpulan secara sistematis (Sugiyono, 2022).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Performance-Based Pay Berbasis Saham di Alphabet Inc

Implementasi *performance-based pay* (PBP) dalam industri teknologi telah berkembang dari sekadar insentif berbasis kinerja jangka pendek menjadi sistem kompensasi strategis yang mengintegrasikan imbalan finansial dengan tujuan jangka panjang organisasi. Secara konseptual, PBP dirancang untuk mengaitkan kinerja individu dengan penghargaan yang diterima, sehingga mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan Aoki & Rawat (2020). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja memiliki peran signifikan dalam mempertahankan karyawan, terutama ketika dikombinasikan dengan sistem penghargaan yang terstruktur dan adil (Sorn *et. all.*, 2023).

Dalam praktiknya, Alphabet Inc. mengimplementasikan PBP melalui kombinasi gaji tetap, bonus berbasis kinerja, serta insentif jangka panjang dalam bentuk *Restricted Stock Units* (RSU). Komponen RSU menjadi elemen dominan dalam struktur remunerasi, khususnya bagi karyawan dengan keahlian tinggi seperti insinyur perangkat lunak. Berdasarkan laporan keuangan perusahaan, pada tahun 2023 Alphabet mengalokasikan lebih dari 22 miliar dolar AS untuk kompensasi berbasis saham, yang menunjukkan bahwa insentif ini bukan sekadar pelengkap, melainkan instrumen utama dalam strategi pengelolaan talenta.

Mekanisme RSU di Alphabet Inc. umumnya menggunakan sistem *vesting* bertahap selama empat tahun, di mana sekitar 25% saham akan diberikan setiap tahun. Skema ini mengaitkan penghargaan dengan durasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga menciptakan keterikatan jangka panjang antara individu dan perusahaan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pendekatan ini sejalan dengan konsep insentif jangka panjang yang bertujuan untuk mengelola talenta secara berkelanjutan dan mengurangi tingkat turnover (Calkins *et. all.*, 2023). Selain itu, sistem ini juga memperkuat hubungan antara kontribusi individu dan nilai perusahaan, karena nilai kompensasi yang diterima karyawan bergantung pada kinerja pasar saham perusahaan.

Dari sudut pandang perilaku karyawan, struktur kompensasi berbasis saham ini tidak hanya mempengaruhi keputusan ekonomi, tetapi juga membentuk sikap dan motivasi kerja. Aman-Ullah *et. al.* (2023) menyatakan bahwa kompensasi dapat memengaruhi perilaku karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja, sementara Khan *et. al.* (2024) menegaskan bahwa kombinasi antara kompensasi dan umpan balik kinerja mampu meningkatkan retensi secara signifikan. Dalam konteks ini, RSU di Alphabet Inc. tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Namun demikian, efektivitas implementasi PBP juga sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi. Mabaso (2026) menekankan bahwa keadilan distributif dan prosedural memainkan peran penting dalam mempertahankan talenta, sementara Grasser *et. al.* (2024) menunjukkan bahwa transparansi dalam sistem pembayaran dapat meningkatkan motivasi karyawan, khususnya dalam skema kompensasi berbasis kinerja. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi RSU di Alphabet Inc. tidak hanya ditentukan oleh besarnya insentif, tetapi juga oleh bagaimana sistem tersebut dipersepsikan oleh karyawan.

Secara keseluruhan, implementasi *performance-based pay* berbasis saham di Alphabet Inc. mencerminkan pergeseran paradigma dalam manajemen kompensasi, dari sekadar alat penghargaan menjadi instrumen strategis dalam pengelolaan dan retensi talenta. Sistem ini mengintegrasikan aspek kinerja, waktu, dan nilai pasar dalam satu mekanisme yang kompleks, sehingga menjadi fondasi utama dalam memahami efektivitas PBP sebagai instrumen retensi di industri teknologi.

Efektivitas Insentif Berbasis Saham sebagai Instrumen Retensi Talenta

Insentif berbasis saham dalam skema *performance-based pay* pada Alphabet Inc. menunjukkan efektivitas yang signifikan sebagai instrumen retensi talenta, terutama melalui mekanisme yang dikenal sebagai *golden handcuffs*. Sistem *Restricted Stock Units* (RSU) dengan skema *vesting* bertahap menciptakan insentif ekonomi yang kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi hingga seluruh hak sahamnya terealisasi. Dalam konteks ini, keputusan karyawan untuk bertahan tidak hanya didasarkan pada kepuasan kerja, tetapi juga pada pertimbangan rasional terkait potensi kehilangan manfaat finansial di masa depan apabila mereka keluar lebih awal.

Efektivitas tersebut dapat dijelaskan melalui hubungan antara kompensasi dan retensi yang telah banyak dibuktikan dalam literatur. Sorn *et. all.* (2023) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang dirancang secara efektif mampu meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat turnover. Hal ini diperkuat oleh Hassan (2022) yang menemukan bahwa sistem reward dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks Alphabet Inc., RSU berfungsi tidak hanya sebagai imbalan, tetapi juga sebagai alat untuk menciptakan keterikatan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan.

Lebih lanjut, efektivitas insentif berbasis saham juga dapat dipahami melalui mekanisme psikologis yang memengaruhi perilaku karyawan. Aman-Ullah *et. al.* (2023) menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi perilaku kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sementara Khan *et. al.* (2024) menekankan bahwa kombinasi antara kompensasi dan

umpan balik kinerja memperkuat niat karyawan untuk bertahan. Dalam hal ini, RSU di Alphabet Inc. menciptakan ekspektasi positif terhadap masa depan finansial karyawan, sehingga meningkatkan motivasi untuk mempertahankan kinerja dan loyalitas.

Dari perspektif teori, efektivitas ini selaras dengan Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Victor Vroom, yang menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. Dalam konteks RSU, karyawan percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), yang kemudian akan dikaitkan dengan pemberian saham (*instrumentality*), dan pada akhirnya memberikan nilai finansial yang tinggi (*valence*). Ketika ketiga komponen ini terpenuhi, maka motivasi dan kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi akan meningkat secara signifikan.

Namun demikian, efektivitas insentif berbasis saham tidak bersifat universal dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual. Mabaso (2026) menekankan bahwa persepsi keadilan dalam sistem kompensasi, baik dari sisi distributif maupun prosedural, sangat menentukan keberhasilan retensi talenta. Jika karyawan merasa bahwa distribusi saham tidak adil atau proses penilaiannya tidak transparan, maka efek positif terhadap retensi dapat berkurang. Hal ini sejalan dengan temuan Grasser *et. al.* (2024) yang menunjukkan bahwa transparansi dalam sistem pembayaran berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi, namun sebaliknya juga dapat memicu ketidakpuasan jika terdapat kesenjangan yang tidak dapat dijustifikasi.

Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat menimbulkan tekanan kerja jika tidak dikelola dengan baik. Vivekananda (2023) mengungkapkan bahwa PBP dalam kondisi tertentu dapat menjadi sumber stres, terutama ketika target kinerja tinggi dikaitkan dengan imbalan yang tidak pasti. Dalam konteks Alphabet Inc., ketergantungan pada nilai saham perusahaan berarti bahwa karyawan menghadapi risiko eksternal yang berada di luar kendali mereka, seperti fluktuasi pasar. Kondisi ini dapat memengaruhi persepsi terhadap nilai kompensasi dan pada akhirnya memengaruhi keputusan untuk bertahan.

Meskipun demikian, secara keseluruhan insentif berbasis saham tetap menunjukkan efektivitas yang relatif tinggi sebagai instrumen retensi, terutama bagi talenta kunci dengan orientasi karir jangka panjang. Hal ini didukung oleh penelitian Urme (2023) dan Škerháková *et. al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta yang mengintegrasikan kompensasi kompetitif dengan peluang jangka panjang cenderung lebih efektif dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Dengan demikian, RSU pada Alphabet Inc. dapat

dipahami sebagai mekanisme yang tidak hanya mengikat secara finansial, tetapi juga membentuk ekspektasi dan komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi.

Efektivitas Intensif Berbasis Saham sebagai Instrumen Retensi Talenta

Meskipun insentif berbasis saham terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi talenta, efektivitas *performance-based pay* dalam praktiknya tidak terlepas dari berbagai keterbatasan yang bersifat struktural maupun kontekstual. Salah satu tantangan utama dalam implementasi sistem ini pada Alphabet Inc. adalah ketergantungan nilai kompensasi terhadap fluktuasi harga saham di pasar. Berbeda dengan kompensasi tetap, nilai *Restricted Stock Units* (RSU) sangat dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang tidak sepenuhnya berada dalam kendali karyawan maupun organisasi. Ketika harga saham mengalami penurunan, nilai kompensasi yang diharapkan karyawan juga ikut menurun, sehingga berpotensi melemahkan motivasi dan loyalitas meskipun kinerja individu tetap tinggi.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prinsip dasar *performance-based pay* dan realitas implementasinya. Secara teoritis, PBP dirancang untuk menciptakan hubungan yang adil antara kinerja dan imbalan (Aoki & Rawat, 2020), namun dalam konteks insentif berbasis saham, hubungan tersebut menjadi tidak sepenuhnya linear karena dipengaruhi oleh faktor eksternal. Hal ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan, terutama ketika hasil kerja yang optimal tidak sebanding dengan imbalan yang diterima. Mabaso (2026) menegaskan bahwa persepsi keadilan, baik secara distributif maupun prosedural, merupakan faktor kunci dalam mempertahankan talenta. Jika sistem kompensasi dianggap tidak adil, maka efektivitasnya sebagai alat retensi akan menurun secara signifikan.

Selain itu, kompleksitas sistem kompensasi berbasis saham juga dapat memengaruhi transparansi dan pemahaman karyawan terhadap nilai imbalan yang mereka terima. Grasser *et al.* (2024) menunjukkan bahwa transparansi dalam sistem pembayaran berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi, namun di sisi lain juga dapat memicu ketidakpuasan jika terdapat kesenjangan yang sulit dijelaskan. Dalam praktiknya, struktur RSU yang melibatkan mekanisme *vesting*, fluktuasi harga saham, serta perbedaan alokasi antar individu berpotensi menciptakan persepsi ketimpangan yang berdampak pada menurunnya kepercayaan terhadap organisasi.

Dari perspektif psikologis, sistem *performance-based pay* juga memiliki potensi sebagai sumber tekanan kerja. Vivekananda (2023) menyatakan bahwa PBP dapat menjadi *stress inducer* ketika target kinerja tinggi dikaitkan dengan imbalan yang tidak pasti. Dalam konteks industri teknologi yang kompetitif, tekanan untuk mempertahankan kinerja tinggi demi

memperoleh kompensasi saham dapat meningkatkan beban kerja dan risiko kelelahan (*burnout*). Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas PBP tidak hanya ditentukan oleh desain sistem kompensasi, tetapi juga oleh dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan.

Lebih lanjut, retensi talenta pada dasarnya merupakan fenomena multidimensional yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor non-kompensasi seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, peluang pengembangan karir, dan fleksibilitas kerja memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menentukan keputusan karyawan untuk bertahan, strategi retensi yang efektif harus mengintegrasikan berbagai aspek, tidak hanya mengandalkan kompensasi semata (Zainal *et. al.*, 2022). Dalam konteks ini, meskipun Alphabet Inc. telah menginvestasikan sumber daya yang sangat besar dalam kompensasi berbasis saham, hal tersebut belum tentu menjadi faktor penentu utama dalam mempertahankan seluruh talenta, khususnya di tengah perubahan preferensi tenaga kerja modern.

Berdasarkan keseluruhan analisis, dapat disimpulkan bahwa efektivitas *performance-based pay* berbasis saham sebagai instrumen retensi talenta bersifat relatif dan kontekstual. Sistem RSU terbukti efektif dalam menciptakan keterikatan finansial jangka menengah melalui mekanisme *vesting*, namun efektivitas tersebut dapat berkurang akibat faktor eksternal seperti volatilitas pasar, persepsi keadilan, serta tekanan kerja yang ditimbulkan. Oleh karena itu, penggunaan insentif berbasis saham sebaiknya tidak dipandang sebagai solusi tunggal, melainkan sebagai bagian dari strategi manajemen talenta yang lebih komprehensif dan terintegrasi dengan faktor non-finansial lainnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *performance-based pay* berbasis saham pada Alphabet Inc. merupakan instrumen retensi talenta yang efektif, terutama dalam menciptakan keterikatan finansial melalui mekanisme *vesting* yang mendorong karyawan untuk bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sistem ini mampu mengintegrasikan kinerja individu dengan nilai perusahaan serta meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, khususnya pada talenta berkinerja tinggi. Namun, efektivitas tersebut tidak bersifat absolut karena dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti volatilitas harga saham, serta faktor internal seperti persepsi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi. Selain itu, retensi talenta tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh faktor non-finansial seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir.

Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya mengandalkan insentif berbasis saham sebagai strategi retensi, tetapi juga mengintegrasikannya dengan pendekatan manajemen talenta yang lebih komprehensif. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan data sekunder, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris dengan data primer guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi berbasis saham.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI

- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(2), 221–236. 10.1108/REGE-04-2021-0068
- Aoki, N., & Rawat, S. (2020). Performance-based pay: Investigating its international prevalence in light of national contexts. *The American Review of Public Administration*, 50(8), 865–879. <https://doi.org/10.1177/0275074020919995>
- Calkins, A., Mattock, M. G., Asch, B. J., Schwankhart, R. A., & Terry, T. L. (2023). *Army Aviation Special and Incentive Pay Policies to Promote Performance, Manage Talent, and Sustain Retention*. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1207511.pdf>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2886. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Grasser, R. A., Newman, A. H., & Xiong, X. G. (2024). The effect of horizontal pay transparency on employee motivation when pay dispersion is performance based and non-performance based. *Journal of Management Accounting Research*, 36(2), 99–122. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2023-025>
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–174. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Khan, M. A., Farooqi, M. R., Ahmad, M. F., Haque, S., & Alkhuraydili, A. (2024). Influence of compensation, performance feedback on employee retention in Indian retail sector. *Sage Open*, 14(2), 21582440241236616. <https://doi.org/10.1177/215824402412366>
- Mabaso, C. (2026). *The Mediating Role of Procedural and Distributive Justice in the Relationship Between Pay Transparency and Talent Retention*.

<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9238083/v1>

- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56–67. <http://doi.org/10.24818/ejis.2022.04%0A>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.
- Vivekananda, S. V. (2023). A Study on Performance-Based Pay-A Motivator to Work Rather a Stress Inducer, Remarkably in Chennai City. *Center for Development Economic*, 10(16), 241–248.
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, 928951. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>
- Balsam, S., Gifford, R., & Kim, S. (2007). The effect of stock option grants on voluntary employee turnover. *Review of Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1108/14757700710725421>
- Bergman, N. K., & Jenter, D. (2007). Employee sentiment and stock option compensation. *Journal of Financial Economics*, 84(3), 667–712. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.01.008>
- Blasi, J. R., Kruse, D. L., & Freeman, R. B. (2013). *The citizen's share: Putting ownership back into democracy*. Yale University Press.
- Hall, B. J., & Murphy, K. J. (2003). The trouble with stock options. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 49–70. <https://doi.org/10.1257/089533003769204353>
- Zhang, H. (2026). Retention effects of employee stock options: Evidence from bunching at vesting dates. *Economic Development and Cultural Change*, 74(3), 777–816. <https://doi.org/10.1086/737154>