

## **PENGARUH *EMPLOYEE COMPENSATION* PADA *EMPLOYEE PERFORMANCE* DI *HOSPITALITY INDUSTRY***

**Aditya Pratomo**

Email: pratomo\_aditya@binus.ac.id  
Universitas Bina Nusantara

**Abstract:** This research aims to analyse the effect of compensation on employee performance at hospitality Industry. The quantitative method is used to collect the data for this research. The data were collected by using questionnaires and were strengthened by the interview process, presenting the data, and drawing conclusions from the research. Sampling techniques for this study were using purposive sampling, with simple linier regression used to analysed the data. The result of this research shows that compensation given by the company to their employee has a positive with a medium impact and significant on the staff's performance to work in the hotel.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Industri perhotelan. Metode kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan diperkuat dengan proses wawancara, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dari penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, dengan analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berpengaruh positif dengan pengaruh sedang dan signifikan terhadap kinerja karyawan selama bekerja di hotel.

**Keywords:** employee compensation, employee performance, hospitality industry.

### **PENDAHULUAN**

*Employee Compensation* merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia dan dianggap penting bagi fungsi organisasi (Gupta & Shaw, 2014), karena itu adalah inti dari *the employee-employer relationship*. Karyawan bergantung pada kompensasi untuk menjaga stabilitas dalam hidup mereka, sementara pengusaha mengandalkan kemampuan dan kinerja karyawan untuk mempertahankan daya saing mereka di pasar. Teori motivasi sebelumnya menunjukkan bahwa dalam pertukaran sosial antara karyawan dan pengusaha, fungsi kompensasi sebagai stimulus utama yang meningkatkan kinerja individu. Berdasarkan hal tersebut, human resources management berfungsi sebagai fasilitator untuk mencapai tujuan organisasi melalui kinerja karyawan, dengan kompensasi sebagai perantara (Huang, 2001).

Efek kompensasi pada kinerja bisa lebih penting pada industri tertentu dan upaya industry itu sangat rentan terhadap kompensasi daripada rangsangan motivasi lainnya seperti promosi atau pengembangan. Dalam hal ini,

mempelajari efek kompensasi dalam industri tertentu dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kompensasi mempengaruhi psikologi personel dan, pada akhirnya, kinerja organisasi (Gupta & Shaw, 2014).

Untuk memahami lebih lanjut mengenai hal kompesansi pada suatu industri, penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk secara empiris memeriksa hubungan kinerja kompensasi di industri hospitality, terutama perhotelan. Namun, penelitian kompensasi karyawan di perhotelan tidak banyak, hanya beberapa penelitian yang telah memeriksa dampak praktik HRM terhadap kinerja organisasi hingga saat ini. Perusahaan dengan *main core* bisnis di bidang *lodging* dan restoran yang menerapkan program partisipasi manajemen pada tenaga kerja, program insentif, dan tes pra-kerja memiliki tingkat omset yang lebih rendah untuk karyawan non-managerial (Cho et al., 2006).

Studi pada karyawan di sebuah hotel di Selandia Baru dan menyimpulkan bahwa praktik HRM yang mengarah pada eksekusi

akan lebih baik dalam usaha menjalankan strategi perusahaan (Haynes & Fryer, 2000). Kompensasi langsung (yaitu pembayaran dasar atau pembayaran prestasi) sepenuhnya memediasi hubungan antara kompensasi tidak langsung (manfaat) dan kinerja di industri hotel (Namasivayam et al., 2007). Meskipun penelitian ini memberikan bukti berarti yang menghubungkan praktik HRM dengan kinerja organisasi di industri perhotelan, penelitian itu tidak memberikan kerangka kerja keseluruhan yang menggabungkan dan menjelaskan bagaimana kompensasi mampu memotivasi karyawan dan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan di industri hotel. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara *employee compensation* dan *employee performance* di industri hotel. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana bisnis Hotel dan kinerjanya dapat meningkat dengan dipengaruhi oleh *employee performance*.

### **Employee Compensation**

Sistem kompensasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Industri jasa sangat tergantung pada manusia untuk memberikan layanan berkualitas tinggi. Oleh karena itu, praktik SDM yang membantu perekrutan dan retensi karyawan yang berkualitas sangat penting. Sistem pembayaran yang dirancang dengan tepat dapat memotivasi kinerja, membantu menarik dan mempertahankan karyawan, dan dianggap sebagai elemen inti dari setiap hubungan *employee - employer* (Gibbs, 2014). Pada industri pariwisata dan perhotelan kompensasi langsung dan tidak langsung sangat penting untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan berkualitas (Namasivayam et al., 2007). Sehingga penting untuk mengintegrasikan rencana kompensasi dengan strategi organisasi. Total kompensasi yang diterima seseorang secara umum dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari kompensasi dasar (upah, gaji) dan insentif pembayaran (bonus, bagi hasil). Kompensasi tidak langsung terdiri dari manfaat seperti asuransi kesehatan dan asuransi pengangguran. Hubungan antara berbagai komponen kompensasi dan kinerja organisasi telah dipelajari secara luas. Misalnya, rencana pensiun, salah satu bentuk tunjangan tidak

langsung, dalam kinerja karyawan dan mencatat bahwa karyawan yang tercakup dalam rencana pensiun masih rendah. Meskipun ukuran kinerja ini bersifat non-finansial, omset telah terbukti memiliki implikasi besar bagi kinerja keuangan organisasi. Teori lain menyebutkan bahwa kompensasi terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. Gaji  
Gaji adalah balas jasa yang diberikan secara periodik kepada karyawan yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok, ataupun kinerja perusahaan serta mempunyai jaminan pasti. Namun pemberian gaji ini akan disesuaikan dengan tipe pegawai contohnya, karyawan kontrak, regular daily worker, dan part time worker.
2. Insentif Upah  
Insentif adalah penghargaan atau imbalan yang bagian dari keuntungan perusahaan dan diberikan untuk memotivasi para karyawan agar kinerjanya maksimal dan sifatnya tidak tetap/sewaktu-waktu. Contoh insentif dapat berupa, *service charge* dan THR.
3. Benefit  
Benefit adalah salah satu bentuk imbal jasa atau dasar kebutuhan tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk memperlancar proses kerja. Pemberian benefit adalah tidak dalam bentuk material, namun tunjangan. Contoh benefit dapat berupa pemberian asuransi kesehatan dan *off-day & holiday*.
4. Employee Services  
Bentuk kompensasi yang diberikan ini berkaitan dengan pemberian fasilitas yang berada di lingkungan tempat kerja karyawan dalam bentuk barang / fisik / tempat agar karyawan mendapat jaminan mengenai terpenuhinya kebutuhan sehari-hari karyawan. Contohnya dapat berupa, *Cafeteria, In-House clinic, smoking area, recreation room, etc* (Gerardine & Belinda, 2018)

### **Employee Performance**

Kinerja adalah pencapaian pekerjaan dan harus dicapai. Hal ini sejalan dengan kecenderungan beberapa peneliti untuk fokus pada kontribusi individu untuk pencapaian tujuan organisasi melalui tingkat pencapaian fungsinya. Kinerja mencerminkan perilaku yang diukur oleh kemampuan individu untuk

berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Qureshi, 2011). Kinerja diilustrasikan oleh hubungan antara elemen-elemen berikut: *results - resources - objectives* yang menunjukkan effectivitas kinerja.

Kinerja memberikan indikasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan misinya (Taleghani et al., 2013). Heinz mengidentifikasi tiga elemen kinerja, pertama: Karyawan, dalam hal keterampilan, pengetahuan, minat, nilai, dan motivasi karyawan. Kedua: pekerjaan, dalam hal pekerjaan, tantangan dan persyaratan. Ketiga: Posisi, dalam hal lingkungan dan fungsi organisasi, termasuk iklim pengawasan dan pekerjaan serta banyaknya sumber daya dan struktur organisasi serta sistem administrasi (Ghani Al-Saffar & Obeidat, 2020).

Menurut Umar (2000), variable kinerja terdiri dari tujuh komponen yaitu:

1. Mutu pekerjaan  
Kualitas pekerjaan adalah kualitas yang dihasilkan, baik itu baik atau buruk, serta proses atau aktivitas karyawan, terutama dalam kaitannya dengan output.
2. Inisiatif  
Kemampuan untuk bertindak secara independen dari orang lain dan mengembangkan serangkaian kegiatan untuk menemukan cara-cara baru atau berinovasi disebut sebagai inisiatif.
3. Kehadiran  
Kehadiran adalah kewajiban yang harus dipenuhi karyawan dalam setiap pekerjaan di mana kehadiran adalah hal terpenting yang harus dipenuhi setiap karyawan.
4. Sikap  
Sikap adalah kesediaan untuk bereaksi secara normal ketika menghadapi situasi atau situasi tertentu.
5. Kerjasama  
Kerja sama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas tertentu guna memaksimalkan efisiensi dan kegunaan. Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan berkolaborasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal di dalam dan di luar pekerjaan untuk meningkatkan hasil kerja.
6. Pengetahuan tentang pekerjaan  
Pengetahuan kerja merupakan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan agar dapat

melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

7. Tanggung jawab  
Kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan sebaik-baiknya disebut sebagai tanggung jawab.

**Gambar 1.** Model Penelitian



### **Hubungan antara *Employee Compensation* dan *Employee Performance***

Suatu perusahaan tidak hanya harus mampu mengembangkan faktor ketrampilan, kemampuan dan penguasaan kerja dalam usaha meningkatkan kinerja. Perhatian pada factor kompensasi karyawan juga harus diberikan. Hal ini karena factor kompensasi merupakan kewajiban perusahaan yang harus diperlakukan adil, tepat waktu dan berdasarkan hasil kerja (Firmandari, 2014). Hal ini didukung oleh penelitian Gerardine di Java Paragon Hotel dan Residence, yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya (Gerardine & Belinda, 2018).

Kompensasi mempengaruhi kualitas orang-orang yang melamar di perhotelan, kualitas karyawan yang dipekerjakan, kemungkinan penerimaan pekerjaan, motivasi karyawan dan employee performance, dan *organizational quality* (Brockner et al., 2006). Dengan demikian, hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

H1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *Employee compensation* terhadap *Employee Performance*.

### **METODE**

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara kuantitatif dimana penelitian ini menfokuskan pengambilan datanya pada data numerical (angka) yang akan dihitung kesimpulannya melalui perhitungan statistika (A. G. Subakti, 2020). Data dikumpulkan

melalui kuesioner dan didukung dengan data wawancara, observasi, dan studi pustaka. Lokasi penelitian ini di Alila Villas Uluwatu, Bali yang memiliki 67 villa secara keseluruhan. Hotel ini merupakan salah satu resort hotel yang merupakan bagian dari hospitality industry. Populasi sekaligus sampel pada penelitian ini diambil dari keseluruhan karyawan di Alila Villas Uluwatu, yaitu sejumlah 21 responden. Analisa hubungan antar variable akan dilakukan dengan menggunakan Teknik analisis regresi linier sederhana, dengan bantuan SPSS 26.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Data Demografis

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil karyawan Alila Villas Uluwatu, Bali sebagai unit analisisnya. Secara demografis, responden yang menjadi subjek penelitian ini diuraikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.** Data Demographicis

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	18	86%
Perempuan	3	14%
Usia	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	4	19%
30 – 40 tahun	10	33,3%
40 – 50 tahun	7	47,6%
Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SMK/Sederajat	3	14,3%
Diploma	11	52,4%
Sarjana	7	33,3%
Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
5 atau di atas 5 tahun	16	76,2%
Di bawah 5 tahun	5	23,8%

Sumber: Olah Data, 2021

Data pada tabel di atas memperlihatkan gambaran pelanggan yang menjadi sampel secara demografinya. Responden laki-laki lebih banyak dari pada responden perempuannya, yaitu sebesar 86%. Menurut usianya, responden terbanyak berada pada usia antara 30-40 tahun dan paling sedikit responden dengan usia 20-30 tahun. Berdasarkan jenjang Pendidikan diketahui lulusan diploma adalah yang tertinggi, sebesar 52,4%. Dan lama para karyawan tersebut bekerja tertinggi adalah selama 5 atau diatas 5 tahun sebesar 76,2%.

### Uji Validitas

Syarat utama kuesioner dapat digunakan sebagai instrumen penelitian yaitu memenuhi asumsi validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan korelasi *product moment* Pearson sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan koefisien *cronbach's alpha*. Hasil uji validitas yang dilakukan dengan korelasi *product moment* diperoleh hasil bahwa 9 pernyataan dari variabel X (*employee compensation*) di atas memiliki nilai yang valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (tabel 2). Jadi dapat disimpulkan bahwa validitas dari keseluruhan item pada alat ukur kompensasi adalah baik / valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel X (*employee compensation*).

Berdasarkan tabel 3 diperoleh hasil bahwa 15 pernyataan dari variabel Y (*employee performance*) di atas memiliki nilai yang valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa validitas dari keseluruhan item pada alat ukur kinerja adalah baik / valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel Y (*employee performance*).

**Tabel 2.** Uji Validitas Variabel *Employee Compensation*

Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Ket.
Saya merasa puas terhadap jumlah gaji pokok saya.	<b>0,581</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas terhadap <i>service charge</i> pada setiap periode.	<b>0,742</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas terhadap pendapatan saya dari <i>indulgence service</i> .	<b>0,530</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas terhadap THR (Tunjangan Hari Raya) yang saya terima.	<b>0,682</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas terhadap asuransi dan <i>benefit</i> kesehatan yang saya terima.	<b>0,714</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas terhadap <i>day off</i> dan <i>annual leave</i> yang diberikan.	<b>0,701</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas dengan fasilitas cafeteria baik dari segi kenyamanan maupun variasi serta rasa makanan.	<b>0,774</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa puas dengan fasilitas klinik baik dari segi kenyamanan maupun obat-obatan yang diberikan.	<b>0,743</b>	<b>0,444</b>	Valid
Saya merasa nyaman dengan lingkungan tempat saya bekerja.	<b>0,699</b>	<b>0,444</b>	Valid

Sumber: Olah Data, 2021

**Tabel 3.** Uji Validitas Variabel *Employee Performance*

Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Ket.
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan.	0,759	0,444	Valid
Saya bertindak dan berkata jujur saat bekerja.	0,794	0,444	Valid
Saya memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan saya tanpa disuruh.	0,828	0,444	Valid
Saya mampu melakukan inovasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya.	0,552	0,444	Valid
Saya tidak pernah membolos saat bekerja.	0,649	0,444	Valid
Saya tidak pernah terlambat datang bekerja.	0,453	0,444	Valid
Saya bersikap sopan dan santun serta mau belajar.	0,727	0,444	Valid
Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan seluruh rekan kerja saya.	0,794	0,444	Valid
Saya senang membantu rekan kerja saya saat bekerja.	0,744	0,444	Valid
Saya mampu mengambil keputusan dalam situasi manajemen.	0,729	0,444	Valid
Saya menguasai pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan saya.	0,874	0,444	Valid
Saya bekerja secara efektif dan efisien.	0,897	0,444	Valid
Saya bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan saya meskipun tanpa pengawasan dari atasan.	0,842	0,444	Valid
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu.	0,888	0,444	Valid
Saya dapat mengatur waktu kerja dengan baik.	0,797	0,444	Valid

Sumber: Olah Data, 2021

### Uji Reliabilitas

Untuk melihat tingkat kekonsistenan/keandalan dari instrumen penelitian dilakukan uji reliabilitas. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan rumus cronbach's alpha dengan hasil pada tabel 4. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel *Employee compensation* yaitu 0,859, sedangkan pada variabel *Employee performance* sebesar 0,944. Kuesioner dapat dikatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* > 0,7 sehingga kuesioner dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

**Tabel 4.** Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Cronbach's alpha	Ket.
<i>Employee compensation</i>	0.859	Reliable
<i>Employee performance</i>	0.944	Reliable

Sumber: Olah Data, 2021

### Regresi Linear Sederhana

#### Koefisien Determinasi

**Tabel 5.** Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.416 <sup>a</sup>	.173	.129	6.005

Sumber: Olah Data, 2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 5, kolom *Rsquare* menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kompensasi (koefisien determinasi) adalah sebesar 0.173. Hal ini dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 17.3% (0,173 x 100), sedangkan sisanya 82.7% (100% - 17.3%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Jadi dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang sedang dan searah atau positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan departemen *Villa Host* di Alila Villas Uluwatu, Bali. Dengan demikian H1, Diterima.

**Tabel 6.** Hasil Pengujian Koefisien Regresi

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	49.161	10.190	4.825	.000
	Kompensasi	.555	.279	.416	1.992

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa hasil pengujian koefisien regresi yang dianalisis memperkirakan kinerja yang dipengaruhi oleh kompensasi diukur oleh persamaan:

$$Y \text{ (Kinerja)} = 49.161 + 0,555 X \text{ (Kompensasi)}$$

Dari persamaan di atas dapat dianalisis bahwa nilai *constant* adalah 49.161. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika tidak terjadi perubahan pada variabel kompensasi atau  $X = 0$  (bila kompensasi tanpa kinerja), maka nilai kinerja adalah 49.161 satuan. Nilai koefisien regresi kompensasi ( $X$ ) adalah 0.555. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel kompensasi ( $X$ ) meningkat sebanyak 1% dan *constant* ( $a$ ) adalah 0 (nol), maka kinerja karyawan departemen Villa Host di Alila Villas Uluwatu, Bali akan meningkat sebesar 0,555. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa kompensasi ( $X$ ) yang diberikan oleh perusahaan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila nilai kompensasi mengalami peningkatan, maka tingkat kinerja juga akan mengalami peningkatan. Sebagai contoh jika ( $X = 1$ ), maka  $Y = 49.161 + 0,555 (1)$  kemudian akan diperoleh nilai  $Y = 49.716$ . Dengan begitu, kinerja dapat terus meningkat seiring dengan peningkatan kompensasi yang diberikan.

karyawan motivasi untuk meningkatkan kinerja, namun *enrollment* ini sulit dilakukan oleh karyawan pada seluruh departemen. Oleh sebab itu peneliti menyarankan untuk ditambahkan dan dibentuknya sistem lain yang dapat dijangkau oleh karyawan departemen lainnya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pengelolaan data dan pengujian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara *employee compensation* dan *employee performance* secara positif dan signifikan, di Alila Villas Uluwatu, Bali.

### Saran

Berdasarkan penelitian perusahaan dianggap cukup baik dalam mempertahankan inovasi dan kualitas lingkungan kerja, namun perusahaan diharapkan untuk mengevaluasi kompensasi lain yang bisa diperbaiki, seperti fasilitas *cafeteria* yang dirasakan karyawan masih kurang memadai, juga meningkatkan layanan koperasi karyawan. Untuk meningkatkan *employee performance*, perusahaan diharapkan untuk membuat kegiatan *monthly achievement* atau sistem target per periode agar karyawan merasa terpacu untuk mencapai target-target yang ditentukan dan memberikan *appraisal* kepada karyawan yang telah mencapai target. *Enrollment Record* yang telah diterapkan oleh Alila Villas Uluwatu telah memberikan

## Kepustakaan

- A. G. Subakti, T. L. A. and I. T. (2020). The Impact of Consumer perceptions to Technology-based facilities at Bobobox Capsule Hotel, Jakarta. *2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 233–237. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211196>.
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Cho, S., Woods, R. H., (Shawn) Jang, S. C., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms’ performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Ekbisi*, IX(1), 25–34.
- Gerardine, E., & Belinda, G. (2018). *The effect of compensation on employee performance with work motivation as mediation at Java Paragon Hotel & Residence*. 16, 86–100.
- Ghani Al-Saffar, N. A., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77–90. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- Gibbs, M. (2014). *Design and Implementation of Pay for Performance* Forschungsinstitut Institute for the Study of Labor. February 2012.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240–248. <https://doi.org/10.1108/09596110010330813>
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151. <https://doi.org/10.1108/00483480110380316>
- Namasivayam, K., Miao, L., & Zhao, X. (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 574–587. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.001>
- Qureshi, M. (2011). External Resources Operations as an Approach to Improving the Performance of the Economic Corporation. *Intervention at the Second International Symposium on Outstanding Performance of Government Organizations*.
- Taleghani, M., Akhlagh, E. M., & Hoseini, A. (2013). The Effect of Total Quality Management ( TQM ) on Organization Performance the Mediation of Market Orientation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 627–639.