



## **Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompensasi**

Submitted Date:  
25 Februari 2021

Accepted Date:  
20 Mei 2021

**Dilya Wira Puspitasari**  
Universitas Merdeka Malang  
[dilyawirapuspitarsari@unmer.ac.id](mailto:dilyawirapuspitarsari@unmer.ac.id)

**Sunardi**  
Universitas Merdeka Malang  
**Harsono**  
Universitas Merdeka Malang

### **Suggested Citation:**

Maria, E. 2019. The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133-140.

### **Abstract:**

*The purpose of this research is to find out how to utilize and optimize employee performance to achieve high work productivity. The sample used was 60 respondents with the sample population method being taken as the object of research, a method called a census. The approach in this study uses descriptive analysis techniques and path analysis. The results show that work discipline and organizational culture can improve employee performance through compensation in the Faculty of Economics and Business, University of Merdeka Malang. Applied work discipline and organizational culture can increase compensation in the Faculty of Economics and Business, Universitas Merdeka Malang, and organizational culture has a role as the influence of work discipline and compensation on employee performance in the Faculty of Economics and Business, Merdeka University Malang. Empirical findings indicate that to increase awareness or willingness of an employee to perform and obey the rules set by the company, employees must have high work discipline.*

**Keywords:** Organizational Culture, Work Discipline, Employee Performance, and Compensation

### **Abstrak:**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sampel yang digunakan sebanyak 60 responden dengan metode populasi sampel di ambil menjadi objek penelitian, metode yang disebut dengan sensus. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kompensasi di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Disiplin kerja serta budaya organisasi dapat meningkatkan kompensasi di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang, dan budaya organisasi memiliki peran sebagai pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Temuan secara empiris mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kesadaran atau kesediaan seorang karyawan untuk melakukan dan mentaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan karyawan harus memiliki disiplin kerja yang tinggi.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kompensasi

**JEL Classification :** M12, M14

## Pendahuluan

Keberadaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan (Salau et al., 2020). Pada dasarnya karyawan atau tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang termotivasi, akan melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memberikan hasil kerja yang maksimal (Kubiak, 2020). Namun dengan jumlah karyawan yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk mampu memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan (Adeniji et al., 2018). Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi (Abdali, 2011).

Menurut Ahmad (2013) dalam menciptakan organisasi yang berkualitas diperlukan seorang pimpinan yang bijaksana serta kinerja karyawan yang baik dan bermutu. Dorongan dari organisasi yang baik dapat berupa peningkatan kompensasi yang telah diberikan dan peningkatan kedisiplinan yang dilakukan dalam bentuk menyediakan pelatihan (Ali et al., 2014). Anvari et al., (2011) menyatakan bahwa dalam peningkatan disiplin kerja harus menyediakan tenaga kerja yang terampil untuk menciptakan kegiatan perekonomian dan pembangunan kegiatan ekonomi. Tindakan di dalam perusahaan adalah untuk menghemat tenaga, dasar penggunaan sistem, kualitas keamanan, dan waktu. Ada berbagai tipe kinerja karyawan yang telah disebutkan diatas, begitu pula di dalam lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang.

Menurut pendapat Asmui et al., (2012) karyawan yang menerapkan suatu kedisiplinan akan memperoleh kepekaan, memiliki rasa empati yang tinggi, dan kualitas kerja yang kompak. Selain itu berdasarkan hasil penelitian Depredi et al., (2010) menunjukkan bahwa dibutuhkan sebuah usaha untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam melakukan tugas manajerial. Salah satu usaha agar karyawan lebih meningkatkan disiplin dalam bekerja serta lebih giat yaitu dengan pemberian Tunjangan Lauk Pauk dengan tujuan untuk melayani mahasiswa dan masyarakat dengan maksimal. Besaran dari Tunjangan Lauk Pauk dapat dilihat dari fingerprint sesuai besaran Tunjangan setiap satu bulan sekali tepatnya pada tanggal lima belas, sehingga kebijakan ini dilakukan di Perguruan Tinggi Merdeka Malang.

Meningkatkan disiplin dan kinerja pada karyawan adalah cara penerapan yang tepat agar mencapai tujuan organisasi yang diharapkan akan baik. Terciptanya lingkungan dan lembaga akan mempengaruhi kinerja karyawan dengan harapan bahwa budaya dalam organisasi menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Dalam menciptakan pimpinan tertinggi hingga karyawan perlu membangkitkan adanya budaya di dalam suatu organisasi. Untuk meningkatkan kualitas dan kedisiplinan kerja pada karyawan maka diperlukan suatu kebijakan dari Yayasan dengan melakukan presensi menggunakan *fingerprint*.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh disiplin, budaya, dan kompensasi, di antaranya membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bloom & Vanreenen (2011) membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Chandrasekar (2011) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan para kinerja karyawan secara keseluruhan di fokuskan pada peningkatan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu: (1) kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) tingkat usaha yang dilakukan; serta (3) dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2006). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila ketiga faktor tersebut ada dalam diri karyawan, dan kinerja karyawan akan berkurang atau menurun apabila salah satu faktor tersebut tidak ada.

Menurut Danjumbo (2018) budaya organisasi merupakan bagian Manajemen Sumber Daya Manusia dan teori Organisasi. MSDM Budaya Organisasi dilihat dari aspek perilaku, sedangkan Teori Organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan. Pada hampir semua aspek kehidupan manusia dalam era perubahan global yang timbul sebagai akibat pergeseran teknologi yang cepat terjadi dan serta menimbulkan paradigma baru. Bahkan, di tingkat organisasi hingga antar negara yang mendorong timbulnya persaingan yang ketat antar individu, kelompok masyarakat dan perubahan di berbagai aspek meliputi politik, ekonomi, sosial, nilai dan budaya. Berdasarkan paparan dan penjelasan di atas tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

### Metode

Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas. Menurut Huang & Chieh (2018) kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel. Desain penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan dengan pengujian model diagram path. Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. Pengukuran variabel menggunakan skala likert. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data tersebut menggunakan data kuesioner, dimana instrumen yang ditujukan kepada responden.

### Hasil dan Pembahasan

#### Gambaran Umum Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang

Universitas Merdeka Malang berdiri di Malang sejak 5 Juli 1964 bersamaan dengan pendirian Fakultas Ekonomi. Fakultas Ekonomi terdiri dari 5 program studi yaitu Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Akuntansi, D3 Akuntansi dan Perpajakan, D3 Keuangan dan Perbankan. Dalam perjalanannya Universitas Merdeka Malang telah banyak mengukir prestasi di bidang Tri Dharma Pendidikan Tinggi, sehingga Universitas Merdeka Malang dikenal oleh masyarakat luas disamping sebagai Universitas Swasta tertua di Malang, juga sebagai institusi pendidikan tinggi yang memiliki reputasi pendidikan berkualitas dan menjadi salah satu Universitas Swasta terkemuka di Indonesia, komitmen terhadap kualitas pendidikan yang sangat tinggi mendorong semua pihak; pengelola, dosen dan mahasiswa untuk mengutamakan kualitas, baik dalam proses belajar dan pembelajaran, prosedur operasional, maupun proses pengelolaannya.

Responden penelitian pada Universitas Merdeka Malang dikategorikan berdasarkan usianya, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerjanya. Tabel 1. menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	26 - 39 Th	20	33.33%
2.	40 - 47 Th	30	50.00%
3.	48 - 59 Th	10	16.67%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berusia 48-59 tahun yaitu sebanyak 10 responden (16,67%), diikuti dengan umur 40-47 tahun sebanyak 30 responden (50%), dan yang terakhir berusia 26-39 tahun Yaitu sebanyak 20 responden (33,3%). Selanjutnya pada Tabel 2. menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase(%)
1.	Laki-Laki	30	50%
2.	Perempuan	30	50%
Total		60	100%

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 responden (50%) sama dengan yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 30 responden (50%). Berikutnya pada Tabel 3. menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir.

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SD	2	3.33%
2.	SMP	4	6.66%
3.	SMA	12	20.00%
4.	D3	10	16.67%
5.	S1	16	26.67%
6.	S2	16	26.67%
		60 org	100%

Sumber: data primer yang diolah (2020)

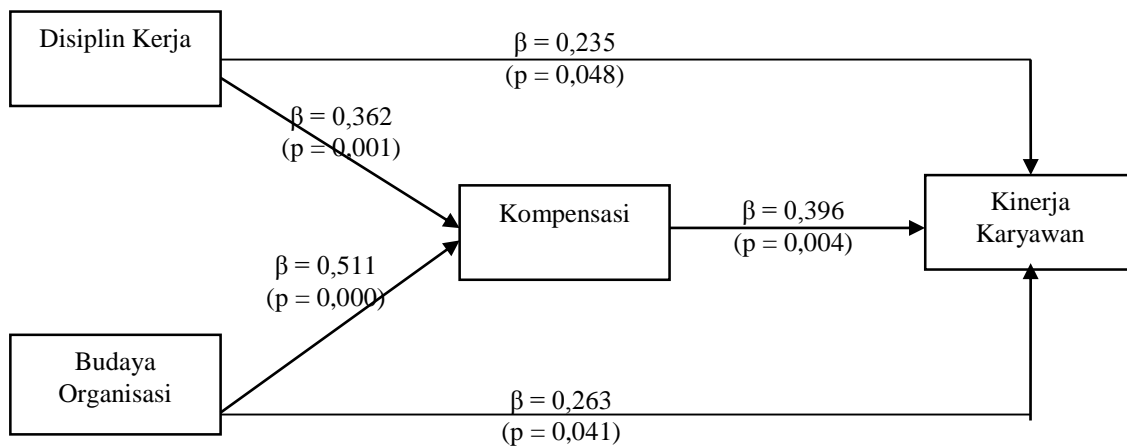
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan SD sebanyak 2 responden (3,33%), responden dengan pendidikan SMP sebanyak 4 responden (6,66%), responden dengan pendidikan SMA sebanyak 12 responden (20%), responden dengan pendidikan D3 sebanyak 10 responden (16,67%), responden dengan pendidikan S1 sebanyak 16 responden (26,67%), responden dengan pendidikan S2 sebanyak 16 responden (26,67%) Selanjutnya pada Tabel 4. menunjukkan karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Lama Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	1 – 5 Th	20	25.5%
2.	6 – 10 Th	10	12.5%
3.	Lebih dari 10 Th	30	62%
Total		60 org	100%

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden lama bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 20 responden (25.5%), 6 – 10 tahun sebanyak 10 responden (12.5%), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 30 responden (62%), hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah lama bekerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Berikutnya hasil analisis data (path) ditunjukkan pada Gambar 1.

**Gambar 1. Hasil analisis jalur (Path)**

Dari gambar di atas menunjukkan *Disiplin kerja* (X1) dan *Budaya organisasi* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja karyawan* (Y2) melalui *Kompensasi* (Y1) yang secara rinci akan dijabarkan pada Tabel 6. yaitu hasil analisis pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total.

**Tabel 6. Hasil Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

Variabel	Pengaruh Langsung	Nilai p	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Disiplin Kerja → Kompensasi	0.362	0,001*	-	-
Budaya Organisasi → Kompensasi	0.511	0,000*	-	-
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0.235	0,048*	0,396 = 0,143	
Budaya Organisasi → Kompensasi → Kinerja Karyawan	0.263	-	0,511 X 0,396 = 0,202	0,465

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas, berdasarkan perbandingan pengaruh langsung *disiplin kerja* (0,362), *kompensasi* (0,001) dan pengaruh tidak langsung *disiplin kerja* (0,143), *kompensasi* (0,02). Kesimpulannya, pengaruh langsung

menunjukkan hasil lebih besar dari pengaruh tidak langsung, sehingga variabel *kinerja karyawan* termasuk variabel moderating. Selanjutnya pada Tabel 7. menjelaskan tentang pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi.

**Tabel 7. Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan melalui Kompensasi**

Variabel	Koefisien regresi	Nilai t	Nilai P
Disiplin Kerja	0.362	3.391	0.001
Budaya Organisasi	0.511	4.782	0.000
Variabel endogen = Kompensasi			
R	= 0,799		
R square (R <sup>2</sup> )	= 0,638		

Sumber: data primer diolah (2020)

## Pembahasan

### Pengaruh Disiplin kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kompensasi

Pengaruh signifikan terhadap Kompensasi diperoleh nilai koefisien beta Disiplin Kerja sebesar 0,362 dan nilai t sebesar 3,391 dan nilai p sebesar 0,001 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi. Nilai koefisien beta Budaya Organisasi sebesar 0,511 dan nilai t sebesar 4,782 dan nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi. Kesimpulannya, hipotesis pertama diterima yaitu disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompensasi di Lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Hipotesis 2. Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

### Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta Disiplin Kerja sebesar 0,235 dan nilai t sebesar 2,023 dan nilai p sebesar 0,048 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta Budaya Organisasi sebesar 0,263 dan nilai t sebesar 2,095 dan nilai p sebesar 0,041 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulannya, hipotesis kedua diterima yaitu bahwa Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang secara statistik teruji.

### Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai koefisien beta Kompensasi sebesar 0,396 dan nilai t sebesar 3,009 dan nilai p sebesar 0,004 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang.

### Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompensasi

Bahwa kompensasi berstatus sebagai variabel *intervening* yang dapat memediasi variabel Disiplin Kerja, karena nilai pengaruh total (0,378) lebih besar dari pengaruh langsung (0,235). Kompensasi berstatus sebagai variabel *intervening* yang dapat memediasi variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai pengaruh total (0,465) lebih besar dari pengaruh langsung (0,263). Dengan demikian Hipotesis keempat diterima yang menyatakan Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang secara statistik teruji.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Kompensasi, yang berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja karyawan, didukung budaya organisasi yang bagus dapat meningkatkan kompensasi. Disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan dapat dibangun melalui disiplin kerja dan budaya organisasi yang berkualitas. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja dan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi juga dapat digunakan sebagai mediasi pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa Kinerja karyawan dapat dibangun jika memiliki disiplin kerja yang baik dan memiliki budaya organisasi kondusif. Novelty dari penelitian ini yaitu dalam mengeksplorasi pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi di lingkungan fakultas. Selanjutnya rekomendasi untuk peneliti berikutnya yaitu adanya pengembangan penelitian yang lebih luas dengan variabel yang beragam.

Implikasi dalam penelitian adalah bahwa Kinerja karyawan ditentukan oleh kebijakan pemberian Kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Sehingga kemampuan dalam berorganisasi dapat mendorong pengetahuan untuk lebih kompetitif. Karyawan yang mampu dalam hal memahami budaya maupun organisasi harus didukung dengan pengetahuan agar terus berkembang dan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian ini memiliki keterbatasan baik dari responden maupun karakteristik di masing-masing satuan kerja dan organisasi pasti berbeda, sehingga hasil penelitian tergantung dari lingkungan satuan kerja dan budaya organisasi setempat yang memiliki kesamaan karakteristik setiap satuan kerja sudah tentu berbeda. Hal tersebut perlu digaris bawahi bahwa suatu organisasi atau lingkungan satuan kerja pastinya memiliki budaya yang baik.

## Daftar Pustaka

- Abdali, F. (2011). Impact of Employee Turnover on the Sustainable Growth of an Organisation in Computer Graphics Sector of Karachi, Pakistan. *Int. J. Bus. Manag.* 15 (1), 90.
- Adeniji, A. A., Salau, O., Awe, K., Oludayo, O. (2018). Survey Data on Organisational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in some Selected Private Universities in Southwest Nigeria. *Science Direct* 19, 1688–1693. Data in Brief (Elsevier)
- Ahmad, R. (2013). *Compensation System and Organisational Commitment: The Case of Langkawi Hotels*. Proc. Global Conf. Bus. Econom. Soc. Sciences 25 (26), 448.
- Ali, N., Kakakhel, S.J., Rahman, W., Ahsan, A. (2014). *Impact of Human Resource Management Practices on Employees Outcomes (Empirical evidence from public sector Universities of Malakand Division, KPK, Pakistan)*. Life Sci. J. 11 (4), 68–77.
- Anvari, R., Amin, S.M., Ahmad, U.N., Seliman, S. (2011). The relationship between strategic compensation practices and affective organisational commitment". *Interdiscipl. J. Res. Bus.* 1 (Issue), 44–55.
- Chandrasekar, K. (2011). *Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations*, Alagappa University, Karaikudi, India. *Int. J. Enterprise Comput. Bus. Syst.* 1 (3), 1–20.
- Danjumbo, C.T. (2018). *Workplace Discrimination and Employee Work Attitudes*. An Unpublished Dissertation, Department Of Management. Department of Management Press, University of Port Harcourt, Nigeria.
- Depredi, S., Tortia, E., & Carpita, M. (2010). *Incentives, Job Satisfaction and Performance: Empirical Evidence in Italian Social Enterprises*. European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises Working Papers No. 012/10.
- Huang, C.-H., & Chieh, T. H. T. (2018). Innovation, Research and Development, and Firm Profitability in Taiwan: Causality and Determinants. *International Review of Economics & Finance*. doi:10.1016/j.iref.2018.10.004
- Kubiak, E. (2020). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 100792. doi:10.1016/j.hrmr.2020.100792
- Mathis & Jackson. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salau, O. P., Osibanjo, A., Adeniji, A., Falola, H., Igbinoba, E., Atolagbe, T., & Ogueyungbo, O. (2020). Crystallising employment quality and behavioural outcomes of employees in the public service. *Heliyon*, 6(12), e05619. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05619>