

## Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Ibu dan Anak “Bunda” di Palangka Raya

Rita Yuanita Toendan

Universitas Palangka Raya  
ritatoendan1@gmail.com

---

### ARTICLEDETAILS

#### History

Received : Agustus  
RevisedFormat : September  
Accepted : Oktober

---

#### Keywords :

kompensasi, kompetensi, kinerja

---

### ABSTRACTS

Tujuan penelitian, untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, serta mencari variabel mana yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja. Hasil analisis dengan menggunakan SPSS Versi 22.0 menunjukkan bahwa kompensasi merupakan variabel yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan variabel kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variabel kompensasi dan kompetensi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit ibu dan anak Bunda. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner dan mengambil semua populasi menjadi responden penelitian. Jumlah responden adalah 100 orang. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan uji kesahihan, uji keter-andalan, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda. Implikasi penelitian kompensasi dalam kinerja dapat memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja pelayanan rumah sakit, begitu juga dengan kompetensi dalam meningkatkan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan dan positif.

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

---

### PENDAHULUAN

Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan (Bell, Brown, & Weiss, 2017). Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting (Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan, berdasarkan teori penelitian *Resources Based Theory* bahwa sumberdaya ada yang berwujud dan yang tidak berwujud, dalam meningkatkan kualitas kinerja yang efektif dan efisien dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan (Teece, 2010).

Fenomena penelitian dalam kurun waktu 2 tahun terakhir pada rumah sakit ibu dan anak Bunda di Palangka Raya adalah meningkatnya intensitas karyawan yang terlambat masuk berdasarkan absensi yang di lakukan setiap pukul 07.00wib dan 16.00wib dari pihak manajemen tertinggi rumah sakit yang sebagian besar disebabkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan yang di buat. Hal ini tentunya akan membuat tingkat produktifitas rumah sakit dalam pelayanan menjadi menurun dikarenakan pihak manajemen rumah sakit tidak lagi hanya berkonsentrasi pada masalah pendapatan dan pelayanan saja tetapi juga terpecah

kepada masalah sumber daya manusia (karyawan) yang semakin berkurang kuantitas, kualitas serta motivasi kerjanya (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015).

Usaha yang ber-orientasi pada pelayanan menuntut kinerja yang baik dalam melayani kebutuhan konsumen dengan profesional melalui kompetensi dari karyawan. Kinerja dengan kompetensi yang dimiliki adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Cohen, 2015). Apabila kinerja individu baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan akan baik dan pengaruh yang baik dari kinerja dapat meningkatkan kualitas perusahaan di lingkungan usaha berbasis pelayanan, kinerja tersebut dapat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh karyawan (Pederson, Dresdow, & Benson, 2013).

Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktifitas tenaga kerja yang ada di perusahaan (Albert, Allen, Biggane, & Ma, 2015). Salah satu cara untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan adalah dengan cara menetapkan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan tersebut atas prestasi kerja yang dicapai (Marchington, 2015). Dengan demikian pemberian kompensasi dalam perusahaan harus diatur dengan baik, sehingga dapat diterima, jadi dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem kompensasi tertentu kepentingan para karyawan mutlak untuk diperhitungkan (Becker, Volk, & Ward, 2015). Berdasarkan beberapa penelitian dan fenomena penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan variabel untuk meningkatkan kualitas pada rumah sakit ibu dan anak Bunda, dengan rumusan masalah :

1. Sejauh mana variabel Kompensasi dapat meningkatkan Kinerja ?
2. Sejauh mana variabel Kompetensi dapat meningkatkan Kinerja ?
3. Sejauh mana Variabel Kompensasi dan Kompetensi dapat meningkatkan Kinerja?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Pegawai

Menurut Bouskila-Yam and Kluger (2011) kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu tujuan dari visi dan misi organisasi atau perusahaan. Pendekatan pengetahuan dan *skill* karyawan dalam kinerja merupakan pendekatan yang menyatakan bahwa teknik manajemen yang paling baik dapat memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda dengan kompetensi (Markoulli, Lee, Byington, & Felps, 2017), pendekatan ini juga disebut pendekatan kontingensi/situasional. Menurut Bell et al. (2017), kinerja mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seseorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan pekerjaan. Kemampuan dalam kompetensi haruslah dipertimbangkan disamping kompensasi, sedangkan tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang menjadi kendala karyawan (Breitsohl & Ruhle, 2013).

Menurut (Bowen, 2016) kemampuan sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki dan identitas latar belakang pendidikan yang akurat, dapat mengidentifikasi penyebab-penyebab seseorang karyawan secara fundamental lebih efektif dalam strategi-strategi perbaikan kinerja. Bouskila-Yam and Kluger (2011) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah serangkaian perilaku karyawan yang memberi kontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap penyelesaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara

konkrit dan dapat diukur (Alexander, Dmitry, Daria, & Jesse, 2017). Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kesesuaian kompensasi dan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Andreou, Louca, & Petrou, 2016). Menurut Balsam, Fernando, and Tripathy (2011), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Chung, Wang, Huang, and Yang (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, dan etika kerja, manajemen, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi, beban pekerjaan, lingkungan kerja dan teknologi. Pengukuran kinerja karyawan penting dilakukan, bertujuan pengukuran kinerja untuk mengetahui apakah karyawan mampu menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau apakah karyawan menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan atau apakah hasil kinerja yang telah diraih karyawan sesuai dengan yang diharapkan, dengan pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur (Knott, 2009). Oleh karena itu, dibutuhkan ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif atau dapat dihitung dengan sistem pengawasan sehingga kemajuan pekerjaan dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama (Bouskila-Yam & Kluger, 2011).

### **Kompensasi**

Menurut Alfred (2006) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah: Sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem Hasil (*output*) dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per *time*, dan *week*. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain (Kamerschen, 1981). Menurut Küster and Canales (2011), kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Zacher, Chan, Bakker, and Demerouti (2015), mengemukakan bahwa kompensasi adalah sebagai bentuk balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan. Pembagian kompensasi menjadi dua bagian yaitu kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus) (Inés & Pedro, 2011). Kompensasi keuangan tidak langsung berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan, dan kompensasi langsung seperti : (a). Gaji, adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, misalnya tahunan, bulanan dan mingguan. (b). Upah, merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. (c). Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Inés & Pedro, 2011).

Pengertian kompensasi tidak langsung menurut (Gelbrich, Gäthke, & Grégoire, 2016), Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Lebih lanjut dalam kompensasi tidak langsung kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya THR, bonus, *reward* dan lain lain.

Menurut Zacher et al. (2015) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah : (a). Ikatan Kerjasama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antar majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati. (b). Kepuasan Kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. (c). Pengadaan Efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. (d). Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. (e). Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil. (f). Disiplin, dengan pemberian kompensasi balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompetensi atau kemampuan didefinisikan oleh (Aaker, Garbinsky, & Vohs, 2012) adalah sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*and underlying characteristic: of an individual which is casually related to effective or superior performance in job*). Ketidaksamaan dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seseorang pelaku unggul dari perilaku yang berprestasi rata-rata. Untuk mencapai kinerja sekedar cukup atau rata-rata, diperlukan kompetensi batas (*threshold competencies*) atau kompetensi *essensial*. Kompetensi batas atau kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*sucession planing*), penilaian kinerja (*performance appaisal*), dan pengembangan (Ljungquist, 2013).

Kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku. Setiap sifat perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seorang perilaku unggul dari seorang perilaku yang berprestasi rata-rata, atau seorang perilaku efektif dari seorang pelaku yang tidak efektif. (Pehrsson, 2004) menyatakan bahwa kompetensi ada yang terlihat dan ada yang tersembunyi. Pengetahuan lebih terlihat, dapat dikenali oleh perusahaan untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan. Keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat sebagian lagi kurang teridentifikasi, akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan yang mungkin lebih berharga dapat meningkatkan kinerja (Pralalad & Hamel, 1990).

Lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu: (1). Motif-motif (*motives*), sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan, yang menyebabkan tindakan seseorang. (2). Ciri-ciri (*traits*), karakteristik fisik dan respon-respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. (3) Konsep diri (*self-concept*), sikap-sikap, nilai-nilai atau gambaran tentang diri sendiri seseorang. (4). Pengetahuan (*knowledge*), informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu. (5) Keterampilan (*skill*), kecakapan seseorang untuk menampilkan tugas fisik atau tugas mental tertentu (Waseem, Biggemann, & Garry, 2017).

Level kompetensi seseorang terdiri dari dua bagian. Bagian yang dapat dilihat dan dikembangkan, disebut permukaan (*surface*) seperti pengetahuan dan keterampilan, dan bagian yang tidak dapat dilihat dan sulit dikembangkan disebut sebagai sentral atau inti kepribadian (*core personality*), seperti sifat-sifat, motif, sikap dan nilai-nilai. Menurut kriteria kinerja pekerjaan (*job performance criterion*) yang diprediksi, kompetensi dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu kompetensi permulaan atau ambang (*threshold competencies*) dan kompetensi yang membedakan (*differentiating competencies*)(Geersbro & Ritter, 2013).

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. “Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (*skoring*)” (Arbuckle, 2016). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel *dependent* (variabel terikat) dan variabel *independent* (variabel bebas). Penelitian ini dilakukan serta difokuskan terhadap karyawan yang bekerja pada rumah Sakit Ibu dan Anak Bunda di Palangka Raya.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data serta informasi yang dilakukan yaitu dengan cara sebagai berikut: Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu dengan melakukan peninjauan secara langsung ke rumah sakit dan melalui observasi data absensi elektronik dan kuesioner, dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang dibahas untuk mendapatkan data-data dan informasi : (a). Observasi, yaitu pengamatan secara langsung ke lapangan untuk memperoleh data yang sesungguhnya dari perusahaan tersebut. (b). Kuesioner, yaitu pengajuan pertanyaan kepada responden sebagai data tabel. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dilakukan dengan mempelajari dari literatur, bahan tulisan lainnya yang ada kaitannya dengan masalah yang dibahas.

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Rumah Sakit ibu dan Anak Bunda di Palangka Raya, sejumlah 100 orang. Oleh karena jumlah populasi yang akan diteliti sudah diketahui jumlah pastinya, maka untuk menentukan jumlah sampel yang diteliti untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *Slovin* (Pierce, 2003).

## PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang digunakan dalam menentukan hubungan timbal balik antar variabel (Arbuckle, 2016). Penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat untuk memberikan hasil pada rumusan masalah. Sebelum melakukan uji regresi secara parsial dan simultan, pengujian data kuesioner di lakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Berikut hasil pengujian validitas dan reliabilitas :

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

No.	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Kinerja Karyawan (Y)			
	Optimalisasi Kerja 1	0,373	0,256	valid/reliabel
	Efisiensi Kerja 2	0,258	0,256	valid/reliabel
	Efektifitas dan Kuantitas kerja 3	0,429	0,256	valid/reliabel
2.	Kompensasi (X1)			
	Kesesuaian Gaji 1	0,658	0,256	valid/reliabel
	Tunjangan 2	0,541	0,256	valid/reliabel
	Pemberian Libur/cuti 3	0,535	0,256	valid/reliabel

3.	Kompetensi (X2)			
	Skill 1	0,612	0,256	valid/reliabel
	Knowledge 2	0,432	0,256	valid/reliabel
	Expert 3	0,319	0,256	valid/reliabel

Sumber : data di olah

Pola hubungan variabel yang valid dan reliabel dalam uji kuesioner mengurangi bias data, sehingga data dalam uji analisis mendapatkan hasil yang dapat dijadikan rekomendasi untuk implikasi penelitian (Bispo, 2015). Berdasarkan hasil uji secara simultan menunjukkan hasil :

Tabel 2. Uji f

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	.790	.580	.563	.634

Sumber : data di olah

Variabel Kompensasi, dan Kompetensi ditemukan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan secara uji f, hasilnya signifikan dan positif 56.3% *adjusted r square*, dan sisanya 43.7%, di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini. Semakin baik faktor kompensasi, semakin tinggi kinerja karyawan yang dapat diharapkan. Semakin tinggi kompetensi yang didapatkan, semakin tinggi juga kinerja karyawan yang bisa diharapkan. Berikutnya pengujian di lakukan dengan uji secara parsial, berikut hasil analisis:

Tabel 3. Uji T

Model	Unstandarized Coefficients B Std.Err	Standardized Coefficients Beta	T	Sig
Constant	2.663 .476		13.428	.001
Kompensasi-X1	.342	.551	6.257	.000
Kompetensi-X2		.447	6.012	.000

Sumber : data di olah

Dari hasil test statistik uji t yang di olah berdasarkan kuesioner menunjukkan bahwa persamaan regresi adalah  $Y = 2.663 + 0.476X_1 + 0.342X_2 + e$ , dimana interprestasinya : Semakin tinggi Kompensasi maka akan mempengaruhi kinerja sebesar 0,476 terhadap konstanta dan apabila semakin tinggi Kompetensi maka akan mempengaruhi kinerja sebesar 0,342 terhadap konstanta. Berdasarkan signifikan penelitian  $0.00 < 0.05$  maka hasil signifikan diterima dan positif, variabel Kompensasi dan Kompetensi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian yang di tunjukkan oleh nilai masing-masing variabel dalam rumusan masalah ,membuktikan bahwa kompensasi dengan indikator : kesesuaian gaji, tunjangan dan pemberian libur/cuti signifikan terhadap kinerja yang memiliki indikator : optimalisasi kerja, efisiensi kerja, efektifitas dan kuantitas kerja. Artinya manajemen Rumah Sakit Ibu dan Anak Bunda di Palangka Raya dalam hal ini dapat mengawasi poin indikator dari kompensasi dan kinerja untuk meningkatkan kalitas dalam pelayanan yang di harapkan dalam manajemen

rumah sakit, untuk mengurangi persentasi keterlambatan dan menurunnya kinerja karyawan. Hasil selanjutnya yang ditunjukkan dalam variabel kompetensi menunjukkan indikator keahlian, pengetahuan dan *expert*, mempengaruhi setelah variabel kompensasi dan penting untuk manajemen rumah sakit untuk memberikan kesempatan karyawan mengikuti kegiatan yang dapat meningkatkan indikator dalam kompetensi, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan sesuai dengan harapan dari manajemen rumah sakit ibu dan anak Bunda di Palangka Raya.

Dalam penelitian selanjutnya implikasi penelitian ini dapat menjadi referensi dalam meningkatkan kinerja yang berbasis sumber daya yang berhubungan dengan kinerja pelayanan yang berbeda, untuk dapat menambah ilmu dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan literatur mengenai kompensasi, kompetensi dan kinerja di negara berkembang seperti di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, J. L., Garbinsky, E. N., & Vohs, K. D. (2012). Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 191-194. doi: 10.1016/j.jcps.2011.11.012
- Albert, L. S., Allen, D. G., Biggane, J. E., & Ma, Q. (2015). Attachment and responses to employment dissolution. *Human Resource Management Review*, 25(1), 94-106. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.06.004
- Alexander, K., Dmitry, P., Daria, P., & Jesse, W. C. (2017). Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 65-80. doi: 10.1108/IJPSM-04-2016-0069
- Alfred, P. (2006). Do consulting-oriented sales management programs impact salesforce performance and profit? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 175-188. doi: 10.1108/08858620610662822
- Andreou, P. C., Louca, C., & Petrou, A. P. (2016). Organizational learning and corporate diversification performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3270-3284. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.022
- Arbuckle, J. L. (2016). *IBM® SPSS® Amos™ User's Guide*.
- Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.01.006
- Becker, W. J., Volk, S., & Ward, M. K. (2015). Leveraging neuroscience for smarter approaches to workplace intelligence. *Human Resource Management Review*, 25(1), 56-67. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.09.008
- Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2017). A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.06.003
- Bispo, M. d. S. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323. doi: 10.1590/1807-7692bar2015150026
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.001
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.09.002

- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 23(2), 161-173. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.07.008
- Chung, H. F. L., Wang, C. L., Huang, P.-h., & Yang, Z. (2016). Organizational capabilities and business performance: When and how does the dark side of managerial ties matter? *Industrial Marketing Management*, 55, 70-82. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.02.014
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.006
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.005
- Geersbro, J., & Ritter, T. (2013). Antecedents and consequences of sales representatives' relationship termination competence *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(1), 41-49.
- Gelbrich, K., Gäthke, J., & Grégoire, Y. (2016). How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure. *Journal of Business Research*, 69(10), 4331-4339. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.010
- Inés, K., & Pedro, C. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285. doi: 10.1108/08858621111127018
- Kamerschen, D. R. (1981). Middle Management Compensation in Regulated and Nonregulated Firms: A Comparison. *Compensation Review (pre-1986)*, 13(1), 14.
- Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), 163-174. doi: 10.1108/17554250910965317
- Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285. doi: 10.1108/08858621111127018
- Ljungquist, U. (2013). Adding dynamics to core competence concept applications. *European Business Review*, Vol. 25 No. 5, pp. 453-465. doi: 10.1108/EBR-09-2012-0052
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.007
- Markoulli, M., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.10.001
- Pederson, L. S., Dresdow, S., & Benson, J. (2013). Significant tasks in training of job-shop supervisors. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 23-36. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13665621311288467>
- Pehrsson, A. (2004). Strategy competence: a successful approach to international market entry. *Management Decision*, Vol. 42 No. 6, pp. 758-768. doi: 10.1108/00251740410542320
- Pierce, G. (2003). Multiple Regression and Mediation Analyses Using SPSS. *Psychology*, 305. Retrieved from [https://academics.hamilton.edu/documents/SPSS\\_HMR\\_HO.pdf](https://academics.hamilton.edu/documents/SPSS_HMR_HO.pdf) website:
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2017). Value co-creation: The role of actor competence. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.07.005
- Zacher, H., Chan, F., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2015). Selection, optimization, and compensation strategies: Interactive effects on daily work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 101-107. doi: 10.1016/j.jvb.2014.12.008