



EMPLOYEE PERFORMANCE ANALYSIS OF PAUL BAKERY RESTAURANT IN JAKARTA DURING THE COVID-19 PANDEMIC BY MEASURING LEADERSHIP, MOTIVATION AND COMPENSATION THROUGH JOB SATISFACTION

Aris Budiono^a

^a Management Studies Program, STIE Pariwisata Internasional, Jakarta, <https://orcid.org/0000-0002-1293-0710>,
e-mail: arisbudiono@stein.ac.id

How to cite (APA style): Budiono, A. (2022). Employee performance analysis of Paul Bakery Restaurant in Jakarta during the COVID-19 pandemic by measuring leadership, motivation and compensation through job satisfaction. *Turyzm/Tourism*, 32 (1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.1.07>

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of leadership, compensation and motivation, by using job satisfaction as an intervening variable, on employee performance during a crisis in the context of a company in the restaurant service sector. A tiered linear regression with two models was used: Model 1 analyzed the influence of leadership, compensation and motivation on job satisfaction while Model 2 explored the impact of leadership, compensation, motivation and job satisfaction on performance. The results showed that leadership, compensation, and motivation, simultaneously and partially, had a significant effect on job satisfaction. While together they had a substantial impact on performance, but only partially on leadership and compensation do not affect performance. There is however an indirect effect of leadership and compensation variables on performance through job satisfaction. In comparison, the motivation variable does not affect either directly or indirectly.

KEYWORDS

leadership, compensation, motivation, job satisfaction, performance

ARTICLE INFORMATION DETAILS

Received:
1 October 2021
Accepted:
17 May 2022
Published:
15 September 2022

1. INTRODUCTION

In the current pandemic situation, restaurant companies engaged in the food and beverage business are seriously affected. This is not because of a restaurant's ability to operate but because of the health protocol rules that must be obeyed by managers so that the restaurant's location does not become a new cluster. The COVID-19 pandemic has had a disruptive effect on business that has never happened in the past, whether in the field of production or of services. Many short-term challenges had to be faced, such as implementing

health protocols, marketing, employment issues and so on (Donthu, Gustafsson, 2020; Hao et al., 2020). In general, the movement of COVID-19 from a public health to an economic crisis gives employers, policymakers and personnel managers responsibility for introducing new norms or habits so that companies can continue to run (Alkadash, Alamarin, 2021). The socio-economic tourism sector was affected by this crisis through restrictions on human movement, transportation and distribution, which sometimes resulted in bankruptcy and unemployment (Tiwari, Chowdhary, 2021).

In Indonesia, many restaurants cannot run their businesses normally. Still, business owners must incur company obligations such as fixed costs, so they must think of various ways to survive this pandemic (Budiono, 2021). The Paul Bakery Restaurant experiences the same thing as a French café chain that has also opened several restaurants in Jakarta where they are engaged in the food and beverage service industry. Paul Bakery managers must implement the health protocols that the government has set, an obstacle experienced by the company meaning that the business cannot not run optimally.

The health protocol requires the Paul Bakery Restaurant to comply with a limitation on the number of employees at the worksite, which may only use 50% of workers operating in shifts. Restrictions on the number of employees affects what workers earn. The restaurant has tried to maintain the company's income so as to survive during the pandemic. The role of a leader in preserving employee performance during a crisis like this is very influential by convincing employees not to worry about the pandemic if they apply strict health protocols in carrying out their duties to serve the community. Generally, leaders are important characters who have direct or indirect relationships with employees and manage these to work together towards organizational success (Yan-Li, Hassan, 2018). Leaders must be role models and influence or motivate their employees towards success (Ratnasari et al., 2019). Many companies fail to manage motivational factors properly to maintain good performance (Eroğlu, Kiray, 2020). Motivation is the process of how it is directed or controlled so that its goals can be achieved (Lolowang et al., 2019). Other things that can affect employee performance include compensation and an obligation to appreciate all employee activity in completing the tasks assigned to them, both material and immaterial. (Rosalia et al., 2020).

The compensation received by employees will affect performance related to bonuses, services and other facilities (Laras et al., 2021), especially in times of crisis like the pandemic that are certainly not like normal conditions. This must also be detected quickly so that treatment can maintain employee satisfaction and performance. Happy workers will be more productive, so organizations with more satisfied workers will be more effective (Robbins, Judge, 2013). It is detecting what underlies the slightest change in employee behaviour so that their performance can be maintained under the targets set by management, because during the COVID-19 pandemic this needs to be improved to face the economic crisis (Muttaqin et al., 2020). During the pandemic, various studies have been carried out, including this research specifically in the restaurant industry, to prepare human resources to face the new normal.

2. LITERATURE REVIEW

Leadership

It is imperative to discuss the role of leadership in times of crisis like this. The study of leadership has attracted the interest of researchers for its impact on the tourism sector. Researchers have demonstrated the effects of leadership on such areas as job satisfaction, employee performance, customer satisfaction and hotel reputation (Baquero et al., 2019). Optimal employee work performance can only occur if the leadership in a company can manage its human resources reliably (Eliyana et al., 2019). The leadership factor plays an essential role in driving and directing the organization into achieving its goals (Yan-Li, Hassan, 2018). It is not easy because a leader must understand the diverse behaviour of his/ her subordinates in such a way as to bring out their best abilities effectively, efficiently and, of course, productively (Sutrisno, 2016). Effective leadership can be called leadership that can move, motivate and direct subordinates to complete their tasks well. Employee satisfaction and performance are expected to increase according to the organization's needs (Pancasila et al., 2020).

We can take leadership from 'LEAD' (Rivai et al., 2013):

1. Loyalty: a leader must provide an example of commitment to the organization and raise commitment.
2. Educate: a leader is able to educate in improving performance.
3. Advice: a leader gives advice for completing tasks.
4. Discipline: a leader sets an example and enforces discipline in every activity.

H₁: Job satisfaction is influenced by leadership.

H₂: Performance is influenced by leadership.

H₃: Performance is influenced by leadership through job satisfaction.

Compensation

Compensation can strengthen the values of the organization and underlie the achievement of its organizational goals. compensation is the basis of how employees feel satisfied with their work and improve their performance, both in quantity and quality. Although essential, compensation is a tool in organization and not a goal (Rosalia et al., 2020). Compensation will improve the positive balance and enhance the quality of life and can be used to predict adaptability (Segura-Camacho et al., 2018). Several factors affect employee performance and job satisfaction, one of which is compensation (Wolor et al., 2019). Compensation is the reward that employees receive for their contribution to the organization (Laras et al., 2021). The basis for providing compensation leading to employee satisfaction is generally based on performance

considered to be following the company's wishes. Compensation components are divided into direct forms of payment in the form of wages, salaries, commission and bonuses. Indirect compensation is provided in the form of all benefits not contained in direct compensation, such as allowances or use of other facilities (Simamora, 2014).

H₄: Job satisfaction is influenced by compensation.

H₅: Performance is influenced by compensation.

H₆: Performance is influenced by compensation through job satisfaction.

Motivation

Motivation is a driving factor for humans to fulfil their need for achievement. Of course, employees have needs and desires that must be fulfilled and this encourages them to be active in organizations or companies to realize their needs (Rita et al., 2018). Their activities will provide benefits to the organization or company where they work. When employees contribute to the achievements of their organization, they will be motivated to work and have greater satisfaction as a result of the contribution they make (Chan, 2019). Performance is influenced by several factors, such as knowledge, procedural skills and motivation. Employees must be motivated to complete their work efficiently and improve organizational success (Bieńkowska, Tworek, 2020).

In achieving the performance set by the organization or company, motivation is an essential factor, those who are highly motivated will be able to innovate to complete their tasks so that they will lead to job satisfaction which will ultimately improve their performance and that of the company (Pancasila et al., 2020).

Two factors influence motivation: internal factors such as the desire to live, have, and needs for appreciation, recognition and power. At the same time, there are external factors such as the work environment, compensation, supervision, job guarantees, status, responsibilities and lastly flexible regulations (Sutrisno, 2016).

H₇: Job satisfaction is influenced by motivation.

H₈: Performance is influenced by motivation.

H₉: Performance is influenced by motivation through job satisfaction.

Job satisfaction

Satisfaction is a manifestation of what has been done so that increased satisfaction is expected to improve employee performance further. Many factors affect performance, one of which is satisfaction from the results they have accomplished. An employee's dissatisfaction with his/her work usually does not perform their duties optimally (Nurdiansyah et al., 2020). Workers with a high level of satisfaction will

have positive feelings towards their work, in contrast to those with a low level of satisfaction, they will have negative emotions (Robbins, Judge, 2013).

The research-based findings prove that satisfaction influences work performance, which means job satisfaction contributes to work performance (Phuong, Vinh, 2020). The same thing also explains that work performance, or what is often called employee performance, can be influenced by job satisfaction (Gopal et al., 2021; Nurdiansyah et al., 2020; Ngwenya, Pelsler, 2020; An et al., 2020). Several factors affect a worker's job satisfaction (Robbins, Judge, 2013): the work itself, salary/wage, promotion, supervision and co-workers.

H₁₀: There is an effect of job satisfaction on performance.

Job performance

Organizations will look for qualified workers according to what they need. It is hoped that their performance will build the organization to be more innovative and adaptive in the face of environmental changes (Paramita et al., 2020). In business, companies can be influenced by employee involvement and job satisfaction, which is very important to increase worker productivity. In the end, the management of human resource systems, such as performance evaluation, will be followed by increasing worker competencies to indicate how the organization's performance achieves organizational goals (Laksono, Iqbal, 2020). Such intense business competition requires organizations to think of the best way to maintain and optimize employee performance because they are one of the resources that contribute to the development and success of the organization (Mahmood et al., 2021). The dimensions of work consist of three forms: work results in the form of goods and services both in quantity and quality; work behaviour related to work; and personal characteristics related to the implementation of work (Wirawan, 2015).

3. METHODOLOGY

Testing hypotheses requires the research methods used in quantitative research.

Population and data collection techniques

The data for this study were taken from the employees of Paul Bakery Jakarta forming a statistical population of 119 people. The saturated sampling technique was used and after deducting 20 respondents to test validity and reliability, the remaining 99 were used to calculate a tiered linear regression. The data obtained allowed scores that measure the influence of leadership,

compensation and motivation on performance through job satisfaction. This was done in July 2021 using a Likert scale for these five variables.

Data analysis technique

The author uses data analysis techniques with a tiered linear regression statistical method to assess the relationship between dependent and independent variables. The multiple linear regression model can be estimated simultaneously or partially, and to assess direct or indirect influence uses path analysis techniques supported by an F-test to analyze the effect of independent variables on the dependent variable simultaneously, and a t-test to determine the impact of the independent variables on the dependent variable partially. The data was processed using the IBM SPSS version 20 application.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Validity test

Validity test analysis was carried out using 20 respondents over five variables. A total of 39 statements with results for leadership (X_1), compensation (X_2), motivation (X_3), job satisfaction (Y_1) and performance (Y_2) were declared valid because the value of count is more significant than an r-table value of 0.444 at the significance level = 5% (0.05).

Reliability test

The reliability test analysis showed all variables with an Alpha coefficient above 0.400 (Table 1). It can be concluded that all variables in the measurement concept are reliable.

Table 1. Reliability test results

Variable	Cronbach's alpha	Conclusion
Leadership	0.947	reliable
Compensation	0.883	reliable
Motivation	0.919	reliable
Job satisfaction	0.914	reliable
Performance	0.842	reliable

Source: author.

Hypothesis test

A tiered linear regression analysis was conducted to relate the path model between the two independent variable substructures to the dependent and mediating variables.

In Figure 1, the path diagram above has three exogenous variables, namely leadership (X_1), compensation (X_2) and motivation (X_3) with an

endogenous variable, performance (Y_2), which has an antecedent (the variable that precedes it), called the mediator variable, job satisfaction (Y_1), each endogenous variable is given a residual value.

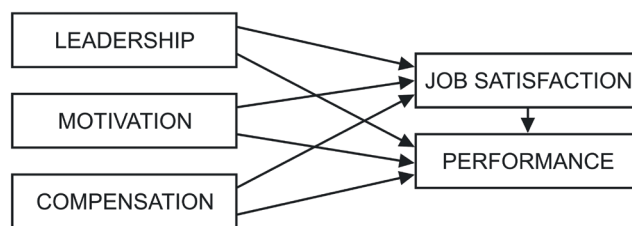


Figure 1. Conceptual framework
Source: author

The equation model based on Table 2 is obtained as follows:

Model 1 (Figure 2): $Y_1 = 0.318X_1 + 0.602X_2 + 0.519X_3$

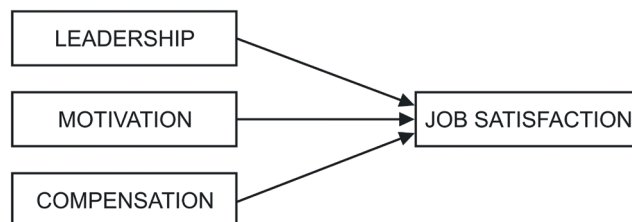


Figure 2. Model 1
Source: author

Model 2 (Figure 3): $Y_2 = 0.058X_1 + (0.047)X_2 + 0.145X_3 + 0.255X_4$

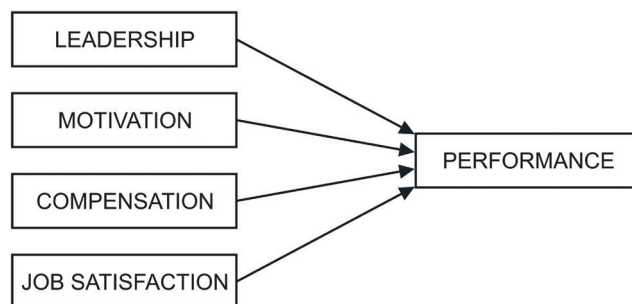


Figure 3. Model 2
Source: author

Analysis of Model 1

The equation in Model 1 shows that:

1. Every time there is an increase of one point in leadership, it can cause an increase in job satisfaction of 0.318.
2. Every time there is an increase of one point in motivation, it can cause a increase in job satisfaction by 0.602.
3. Every time there is an increase of one point in compensation, it can cause an increase in job satisfaction of 0.519.

Table 2. Results of regression analysis Model 1 and Model 2

Variable	Standardized coefficients		T-count value		Level of significance	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Leadership	0.318	0.058	3.040	0.796	0.003	0.428
Motivation	0.602	-0.047	3.925	-0.436	0.000	0.664
Compensation	0.519	0.145	4.806	1.827	0.000	0.071
Job satisfaction	-	0.255	-	3.774	-	0.000
R square	Model 1	-	0.708	-	-	-
	Model 2	-	0.513	-	-	-
F	Model 1	-	76.809	-	0.000	-
	Model 2	-	24.726	-	0.000	-

Source: author.

The effect of leadership on job satisfaction

The t-test value was obtained with a t-count value = 3.040, a significance level of 0.003, and 0.05 as the significance limit. The t-table value of 1.984 means that the t-count value > t-table value is 3.040 > 1.984, which indicates that H_1 is accepted. Thus, the first hypothesis can be accepted: Leadership has a significantly positive effect on employee satisfaction.

This is in line with previous research reports (Baquero et al., 2019; Chan, 2019; Chen, 2020; Musinguzi et al., 2018; Nur, Widhi, 2019) which revealed that when group-oriented managers use an effective leadership style, it can strengthen the relationship between leaders and employees. Also, increasing the trust and participation of workers in decision making who will be able to share knowledge effectively. This is essential for a leader, especially in times of crisis, and it is hoped that employees will enjoy their time at work without excessive fear.

The effect of motivation on job satisfaction

The t-test value was obtained with a t-count value = 4.806, a significance level of 0.000, with 0.05 as the significance limit. The t-table value of 1.984 means that the t-count value > t-table value is 4.806 > 1.984, which indicates that H_2 , the third hypothesis, is accepted. Compensation significantly affects job satisfaction.

This is in line with previous research reports (Alkadash, Alamarin, 2021; Alrawahi et al., 2020; Chandrawaty, Widodo, 2020) which state that efforts to increase job satisfaction can be made by increasing motivation. This is because constant and continuous inspiration can raise the enthusiasm of individuals in releasing their expertise so that they feel that they are being rewarded and recognized for their abilities.

The effect of compensation on job satisfaction

The t-test value was obtained with a t-count value = 3.925, a significance level of 0.000, with 0.05 as the significance limit. The t-table value of 1.984 means that the t-count value > t-table value is 3.925 > 1.984, which indicates that H_4 , the second hypothesis, is accepted. Compensation significantly affects job satisfaction.

This is in line with previous research reports (Cabanas et al., 2020; Saluy, Raharjo, 2021; Shen et al., 2017), which show that the alignment between the compensation system and the expectations of workers plays a role in increasing job satisfaction so that workers will feel calm at work.

Determination test (R²) – Model 1

Simultaneously the three variables can jointly affect job satisfaction and the value of R² (R square) of 0.708. This value can be used to see the effect of leadership, compensation, and motivation on job satisfaction simultaneously as 70.8%, while the remaining 29.2% (100% – 70.8%) is influenced by other variables not analyzed in Model 1.

Analysis of Model 2

The equation in Model 2 shows that:

1. Every one-point increase in leadership will cause an increase in performance of 0.058.
2. Every time there is an increase of one point of motivation, a decrease will follow in performance of (0.047).
3. Every time there is an increase of one point of compensation, an increase will follow in performance of 0.145.
4. Every time there is an increase of one point in job satisfaction, an increase will follow in performance of 0.255.

The effect of leadership on performance

The t-test value was obtained with the t-count value = 0.796, a significance level of 0.428, with 0.05 as the significance limit. The t-table value was 1.984. It means that the t-count value < t-table value is $0.796 < 1.984$, which means H_2 is rejected and thus the fourth hypothesis cannot be accepted.

This is in line with research conducted by (Chairina et al., 2019; Lolowang et al., 2019; Pratomo, Arifin, 2020) with research reports that state that leadership does not affect performance, contrary to some research results that suggest that it should occur. Namely, the leadership factor plays an essential role in driving and directing the organization to achieve goals (Baquero et al., 2019; Eliyana et al., 2019; Yan-Li, Hassan, 2018). In a problematic situation like today, a leader cannot do many things, including directing or running the organization. In practice there are no activities that will reflect the performance of an employee. This government regulation automatically limits the work of leaders so that there is little they can do, and they hope that the crisis will end soon so that they can continue the company's business to recover the shortfalls that have occurred or they experienced in the past.

The effect of motivation on performance

The t-test value was obtained with a t-count value = 1.827, a significance level of 0.071, with 0.05 as the significance limit. A t-table value of 1.984 was obtained which means that the t-count value < t-table value is $1.827 < 1.984$, which means H_8 is rejected thus the sixth hypothesis cannot be accepted.

This is in line with research conducted by Rosalia et al., 2020 and Rustandi, 2021 that motivating workers has not improved Performance. This is contrary to the reports (Biełkowska, Tworek, 2020; Pancasila et al., 2020; Rita et al., 2018) which state that motivation is an essential factor. Those highly motivated will innovate to complete their tasks to lead to job satisfaction, ultimately improving their performance. In times of crisis like today, what will happen in the future cannot be predicted due to uncertain conditions. This has happened because regulations from the government change according to the situation and its requirements. It can be said that work at the restaurant has no value so that the company's income will decrease and it is certain that employee income will also be affected. Seeing such a situation, their motivation is not affected by performance, this is a positive situation for the company as they are still able to carry out their activities, which is a good thing, while waiting for the crisis to end. This condition makes them helpless, and they can only wait and hope the pandemic will end soon.

The effect of compensation on performance

The t-test value was obtained with a t-count value = -0.436, a significance level of 0.664, with 0.05 as the significance limit. A t-table value was obtained of 1.984. It means that the t-count value < t-table value is $-0.436 < 1.984$, which means H_5 is rejected and thus the fifth hypothesis cannot be accepted.

This is in line with research conducted by Idris et al. (2020) and Rosalia et al. (2020) with the results in their research reports stating that compensation does not affect performance. This can happen because workers have a high tolerance, after all, employers and workers feel the same way due to the crisis conditions they are experiencing. This is contrary to several research results (Laras et al., 2021; Segura-Camacho et al., 2018; Wolor et al., 2019) which state that compensation affects performance. In abnormal conditions, this could happen because workers are indicated to have a high tolerance. However, employers and workers feel the same because of the crisis conditions they are experiencing. On the one hand, they want to increase sales by expecting guests to arrive. On the other hand, there are government regulations regarding health protocols that limit their performance so that there is an understanding between employers and employees. Employees realize that after all, the company's income will be affected by the crisis, thereby reducing profits and even leading to losses.

The effect of job satisfaction on performance

The t-test value was obtained with a t-count value = 3.774, a significance level of 0.000, with 0.05 as the significance limit. A t-table value of 1.984 was obtained which means that the t-count value > t-table value is $3.774 > 1.984$, which means H_{10} is accepted.

This is in line with research conducted by Abdelmoula and Boudabbous, 2020, An et al., 2020 and Phuong and Vinh, 2020, who reported that the higher up the career ladder, the lower the stress level, and the stronger the relationship between job satisfaction and performance. The strategy is designed to keep the level of employee satisfaction high. Considering that the level of employee performance depends on how involved they are and how satisfied they are with their work (Ngwenya, Pelsler, 2020).

Determination test (R2) – Model 2

Simultaneously the four variables can jointly affect work loyalty and the value of R2 (R square) of 0.513. This value can be used to see the effect of leadership, compensation and motivation on job satisfaction simultaneously at 51.3% with the remaining 48.7% (100% - 51.3%) influenced by other variables not analyzed in Model 2.

Table 3. Path coefficient

Variable	Path coefficient	Causal influence			Significance
		direct	indirect	total	
$X_1 \longrightarrow Y_2$	0.058	0.058	$0.318 \times 0.255 = 0.081$	0.139	moderate
$X_2 \longrightarrow Y_2$	(0.047)	(0.047)	$0.602 \times 0.255 = 0.153$	0.106	moderate
$X_3 \longrightarrow Y_2$	0.145	0.145	$0.519 \times 0.255 = 0.132$	0.277	strong
$Y_1 \longrightarrow Y_2$	0.255	0.255	-	0.255	strong
$X_1 \longrightarrow Y_1$	0.318	0.318	-	0.318	strong
$X_2 \longrightarrow Y_1$	0.602	0.602	-	0.602	strong
$X_3 \longrightarrow Y_1$	0.519	0.519	-	0.519	strong
e1	0.540	-	-	-	-
e2	0.697	-	-	-	-

Source: author.

Indirect influence

The effect of leadership on performance through job satisfaction

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0.318 \times 0.255 = 0.081$$

The value of the indirect influence of the leadership variable on performance through job satisfaction is 0.081. The result shows the indirect coefficient value is 0.081. This value is greater than the direct coefficient value $2X_1 = 0.058$ ($0.081 > 0.058$), indicating that the leadership variable can directly or indirectly affect the performance variable with job satisfaction intervening. Thus the third hypothesis or H_3 can be accepted. These results align with research reports (Mustofa, Muafi, 2021; Pudyaningsih et al., 2020) which state that leadership influences performance mediated by job satisfaction.

The effect of motivation on performance through job satisfaction

$$X_3 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0.519 \times 0.255 = 0.132$$

The indirect effect value obtained by the work environment variable on performance through job satisfaction is 0.132, smaller than the direct coefficient value $2X_3 = 0.145$ ($0.132 > 0.145$) which indicates that the motivation variable can only directly affect the performance variable without job satisfaction intervening. Thus the ninth hypothesis or H_9 cannot be accepted. This result is the same as the research reports (Pancasila et al., 2020; Rosalia et al., 2020) who reported that there was no effect by motivation on performance mediated by job satisfaction.

The effect of compensation on performance through job satisfaction

$$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0.602 \times 0.255 = 0.153$$

The value of the indirect effect obtained by the motivation variable on performance through job

satisfaction is 0.153, greater than the direct coefficient value $2X_2 = 0.047$ ($0.153 > 0.047$). It is shown that the compensation variable can directly or indirectly affect the performance variable with job satisfaction intervening. Thus the sixth hypothesis or H_6 can be accepted. These results align with research reports (Permadi et al., 2018; Ridha et al., 2020) which state that compensation affects performance mediated by job satisfaction.

Based on equations 1 and 2, a path analysis model is obtained (Table 3).

5. CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

After analyzing and discussing, the researchers found the following conclusions:

1. Leadership affects the job satisfaction (positive influence with moderate level).
2. Leadership does not affect performance.
3. Leadership has an indirect effect on performance through job satisfaction (positive influence with moderate level).
4. Compensation affects the job satisfaction (positive influence with strong level).
5. Compensation does not affect performance.
6. Compensation has an indirect effect on performance through job satisfaction (positive influence with moderate level).
7. Motivation affects job satisfaction (positive influence with strong level).
8. Motivation does not affect job performance.
9. Motivation has an indirect effect on performance through job satisfaction (positive influence with strong level).
10. Job satisfaction affects performance (positive influence with strong level).

That the COVID-19 pandemic, which is a time of crisis, has changed everything both physically and psychologically, cannot be denied. The role of a leader is vital in maintaining and detecting every change in employee behaviour, no matter how small. Understanding organizational members when facing a prolonged crisis together is the same as sharing the same fate, it increases the employee's empathy towards the entrepreneur and vice versa. A leader must use this emotional bond to maintain workers' support. They do not need to be afraid of the pandemic because they face it together and stand at the forefront of their company's public business service. With comprehensive supervision, it is hoped that they will always be ready to help workers solve all potential problems in completing their work. Especially during a crisis, understanding health protocols by ensuring employees do not have to worry about the pandemic if they apply strict health protocols in carrying out their

duties. This can minimize workers' concerns when providing services for their customers, and employee loyalty can be maintained in the face of rapid change in times of crisis. This research was conducted in services directly reaching the public, but it can also be used as a reference for other fields because all aspects of organizational life are inevitably affected by this crisis. In the end, we hope that similar research can be carried out in different areas with a broader population.

Acknowledgements

We appreciate all contributions and cooperation from all the sources of this research. We dedicate the results to everyone related with respect and gratitude, especially Prof. Parlagutan Silitonga, who always encourages us to research sustainably. However, there nothing is that perfect. With sincere hearts, we apologize for any shortcomings that exist.

ANALIZA WYDAJNOŚCI PRACOWNIKÓW PIEKARNI RESTAURACJI PAUL W DŻAKARCIE W TRAKCIE PANDEMII COVID-19 NA PODSTAWIE POMIARU POZIOMU PRZYWÓDZTWA, MOTYWACJI ORAZ WYNAGRODZEŃ PRZEZ PRYZMAT SATYSFAKCJI Z PRACY

Aris Budiono^a 

^a Wyższa Szkoła Ekonomii Turystyki Międzynarodowej, Dżakarta, <https://orcid.org/0000-0002-1293-0710>, e-mail: arisbudiono@stein.ac.id

Sposób cytowania (styl APA): Budiono, A. (2022). Employee performance analysis of Paul Bakery Restaurant in Jakarta during the COVID-19 pandemic by measuring leadership, motivation and compensation through job satisfaction. *Turyzm/Tourism*, 32 (1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.1.07>

ABSTRAKT

Celem niniejszego opracowania jest analiza wpływu przywództwa, wynagrodzeń i motywacji (wspólnie oraz oddzielnie) na wydajność pracowników w czasie kryzysu przy wykorzystaniu zadowolenia z pracy w charakterze zmiennej pośredniczącej, na przykładzie firmy z sektora usług gastronomicznych. Autor użył dwóch modeli warstwowej regresji liniowej: model 1 służy analizie wpływu przywództwa, wynagrodzeń i motywacji na satysfakcję z pracy, model 2 zaś skupia się na skutkach oddziaływania przywództwa, wynagrodzenia, motywacji oraz satysfakcji z pracy na wydajność pracowników. Otrzymane wyniki wskazują, że przywództwo, wynagrodzenie i motywacja, wspólnie oraz oddzielnie, w istotny sposób rzutują na zadowolenie z pracy. Według przeprowadzonych badań przywództwo, wynagrodzenie, motywacja i satysfakcja z pracy wspólnie wywierają znaczący wpływ na wydajność. Oddzielnie natomiast przywództwo, wynagrodzenie i motywacja nie mają znaczenia dla wydajności. Można jednak mówić o pośrednim oddziaływaniu przywództwa i wynagrodzenia na wydajność przez zadowolenie z pracy, z kolei motywacja nie przynosi takich skutków – ani bezpośrednich, ani pośrednich.

SŁOWA KLUCZOWE

przywództwo, wynagrodzenie, motywacja, satysfakcja z pracy, wydajność

INFORMACJE O ARTYKULE

Przyjęto:
1 października 2021 r.
Zaakceptowano:
17 maja 2022 r.
Opublikowano:
31 września 2022 r.

1. WSTĘP

Firmy gastronomiczne zajmujące się sprzedażą jedzenia i napojów poważnie ucierpiały w obecnej sytuacji pandemicznej. Nie stało się tak z powodu braku możliwości działania restauracji, ale ze względu na wdrożone protokoły sanitarne i wynikające z nich zasady, których muszą przestrzegać menedżerowie, aby zarządzana przez nich placówka nie stała się kolejnym ogniskiem choroby. Pandemia COVID-19 wywarła tak destrukcyjny wpływ na wiele przedsiębiorstw, jakiego nie odnotowano nigdy wcześniej, zarówno w sektorze produkcji, jak i w sektorze usług. Musiano zmierzyć się z wieloma wyzwaniami krótkoterminowymi, m.in. wdrażaniem protokołów sanitarnych, problemami związanymi z marketingiem, zatrudnieniem itd. (Donthu, Gustafsson, 2020; Hao i in., 2020). Ogólnie mówiąc, przekształcenie pandemii z kryzysu w zakresie zdrowia publicznego w kryzys ekonomiczny sprawiło, że pracodawcy, decydenci oraz menedżerowie do spraw personelu stali się odpowiedzialni za wprowadzenie nowych norm oraz zwyczajów, umożliwiających dalsze funkcjonowanie firmy (Alkadash, Alamarin, 2021). W zakresie społeczno-ekonomicznym branżę turystyczną dotknęły restrykcje dotyczące przemieszczania się ludności, transportu oraz dystrybucji, które w wielu przypadkach doprowadziły do bankructwa i wzrostu bezrobocia (Tiwari, Chowdhary, 2021).

W Indonezji wiele restauracji nie może normalnie prowadzić działalności, pomimo że ich właściciele ponoszą koszty też, w tym koszty stałe, a co za tym idzie – muszą wymyślać różne sposoby na przetrwanie pandemii (Budiono, 2021). Piekarnia Restauracja Paul doświadcza podobnych problemów, co francuska sieć kawiarni, która otworzyła kilka placówek w Dżakarcie. Menedżerowie Piekarni Restauracji Paul musieli wdrożyć protokoły sanitarne ustalone przez rząd indonezyjski, które stanowią przeszkodę w optymalnym prowadzeniu firmy.

Protokoły sanitarne wymagają, żeby Piekarnia Restauracja Paul ograniczyła liczbę zatrudnionych osób obecnych w miejscu pracy do 50% załogi pracującej w systemie zmianowym. Restrykcje odnoszące się do liczby pracowników rzutują z kolei na wysokość ich zarobków. Restauracja próbowała utrzymać dochód na tym samym poziomie, by przetrwać okres pandemii. Rola lidera jest kluczowa w procesie zachowania wydajności pracowników podczas podobnych kryzysów i polega m.in. na przekonaniu członków personelu, że nie muszą się martwić pandemią, o ile będą ściśle przestrzegać protokołów sanitarnych i wykonywać swoje obowiązki względem społeczności. Ogólnie rzecz biorąc, liderzy są ważnymi postaciami w firmie, ponieważ mają bezpośrednie bądź pośrednie relacje z zatrudnionymi i zarządzają ich wspólną pracą w sposób gwarantujący sukces organizacji (Yan-Li,

Hassan, 2018). Liderzy muszą być wzorem do naśladowania i tak wpływać na pracowników lub ich motywować, aby umożliwić osiągnięcie celu (Ratnasari i in., 2019). Niestety wielu firmom nie udaje się właściwie zarządzać czynnikami motywującymi, żeby zapewnić dobrą wydajność pracowników (Eroğlu, Kiray, 2020). Motywowanie to proces kierowania personelem bądź kontrolowania jego członków umożliwiający osiągnięcie postawionych celów (Lolowang i in., 2019). Do innych czynników, które wpływają na wydajność pracowników, zaliczamy wynagrodzenie oraz obowiązek doceniania – zarówno materialnie, jak i niematerialnie – wszelkich działań zmierzających do wypełnienia powierzonych im zadań (Rosalia i in., 2020).

Wynagrodzenie otrzymywane przez pracowników, w tym to dodatkowe w postaci premii czy korzyści niefinansowych, wpływa na ich wydajność (Laras i in., 2021), szczególnie w czasach takiego kryzysu, jaki spowodowała pandemia COVID-19, kiedy panujących warunków z całą pewnością nie można nazwać normalnymi. Problemy w tym obszarze należy wykrywać szybko, odpowiednie działania pozwolą utrzymać zadowolenie i wydajność pracowników. Szczęśliwa załoga to załoga bardziej produktywna – organizacje cieszące się większą liczbą zadowolonych pracowników działają skuteczniej (Robbins, Judge, 2013). Należy zwracać uwagę na najdrobniejsze nawet zmiany w zachowaniu personelu, chcąc utrzymać wydajność, dzięki której uda się osiągnąć wyznaczone przez zarząd cele, co w dobie pandemii COVID-19 jest szczególnie ważne, żeby uniknąć kryzysu ekonomicznego (Muttaqin i in., 2020). Podczas pandemii przeprowadzono różne badania, w tym niniejsze, skupiające się na branży gastronomicznej, mogące pomóc przygotować pracowników do „nowej normalności”.

2. PRZEGLĄD LITERATURY

Przywództwo

Dyskusja na temat roli liderów w czasach kryzysu, z którym obecnie się mierzymy, jest niezwykle istotna. Badania nad przywództwem przyciągają uwagę naukowców ze względu na swoje znaczenie dla branży turystycznej. Naukowcy podkreślali wpływ przywództwa na takie kwestie, jak: zadowolenie z pracy, wydajność pracowników, zadowolenie klientów oraz reputacja przedsiębiorstwa (Baquero i in., 2019). Optymalna wydajność pracy jest możliwa tylko wówczas, gdy liderzy w firmie potrafią rzetelnie zarządzać zasobami ludzkimi (Eliyana i in., 2019). Przywództwo jest czynnikiem odgrywającym kluczową rolę w kierowaniu organizacją, które umożliwia osiągnięcie postawionych przed nią celów (Yan-Li, Hassan, 2018). Nie jest to łatwe, ponieważ

liderzy muszą zrozumieć różnorodne zachowania podwładnych, by móc skutecznie – i oczywiście produktywnie – wykorzystać ich umiejętności (Sutrisno, 2016). Skuteczny lider mobilizuje, motywuje i kieruje podwładnymi w sposób gwarantujący dobre wykonywanie zadań. Oczekuje się, że zadowolenie pracowników oraz ich wydajność będą się zwiększać w miarę wzrostu potrzeb organizacji (Pancasila i in., 2020).

Słowo „lider” pochodzi od angielskiego czasownika – akronimu LEAD (Rivai i in., 2013):

1. Lojalność: lider musi dawać przykład oddania organizacji i wzmacniać je u innych.
2. Edukacja: lider potrafi tak edukować podwładnych, by zwiększyć ich wydajność.
3. *Advice* (pol. ‘rada’): lider potrafi doradzić, jak wykonać polecenia.
4. Dyscyplina: lider sam daje przykład dyscypliny i wymaga jej od pracowników w każdym działaniu.

H₁: Przywództwo wpływa na satysfakcję z pracy.

H₂: Przywództwo wpływa na wydajność pracowników.

H₃: Przywództwo wpływa na wydajność przez satysfakcję z pracy.

Wynagrodzenie

Wynagrodzenie może wzmocnić wartości organizacji, jak również leży u podstaw osiągania jej celów. Stanowi fundament poczucia satysfakcji z wykonanej pracy oraz poprawy wydajności zarówno ilościowej, jak i jakościowej. Choć jest kwestią kluczową, to należy je uznać za narzędzie do osiągnięcia celu, a nie za cel sam w sobie (Rosalia i in., 2020). Wynagrodzenie może przywrócić równowagę w życiu, a także poprawić jego jakość, może także zostać użyte do przewidywania możliwości lepszego przystosowania się do nowych warunków (Segura-Camacho i in., 2018). Istnieje kilka czynników, które wpływają na wydajność pracowników oraz ich zadowolenie z pracy, a jednym z nich jest wynagrodzenie (Wolor i in., 2019). Wynagrodzenie stanowi nagrodę dla pracowników za ich wkład w funkcjonowanie organizacji (Laras i in., 2021). Podstawą wypłaty wynagrodzenia prowadzącą do osiągnięcia przez pracowników zadowolenia jest zazwyczaj taka ich wydajność, która zaspokaja oczekiwania firmy. Składowe wynagrodzenia dzielimy na bezpośrednie formy wypłaty: pensję godzinową i stałą pensję miesięczną, prowizje oraz premie, a także formy pośrednie w postaci wszystkich benefitów, które nie wchodzi w skład wynagrodzenia bezpośredniego, czyli różnego rodzaju dodatki niefinansowe lub możliwość nieodpłatnego korzystania z obiektów (Simamora, 2014).

H₄: Wynagrodzenie wpływa na satysfakcję z pracy.

H₅: Wynagrodzenie wpływa na wydajność.

H₆: Wynagrodzenie wpływa na wydajność przez satysfakcję z pracy.

Motywacja

Motywacja to czynnik napędzający ludzkie działania, które pozwalają zaspokoić potrzebę osiągnięć. Oczywiście pracownicy mają potrzeby i pragnienia, które muszą zostać spełnione, co sprawia, że są oni aktywni w obrębie organizacji lub firmy (Rita i in., 2018). Ich działania z kolei przynoszą korzyści organizacji lub firmie, w której pracują. Kiedy pracownicy wnoszą swój wkład w osiągnięcia organizacji, motywuje ich to do dalszej pracy i pozwala odczuwać większą satysfakcję (Chan, 2019). Wydajność pracy zależy od kilku czynników, m.in. od wiedzy, umiejętności formalnych oraz motywacji. Pracowników należy odpowiednio motywować, aby sprawnie wykonywali swoją pracę i przyczyniali się do osiągania sukcesu przez organizację (Bieńkowska, Tworek, 2020).

Motywacja jest kluczowym czynnikiem, pozwalającym na osiągnięcie poziomu wydajności wyznaczonego przez organizację bądź firmę. Osoby wysoko zmotywowane będą skłonne do wprowadzania innowacji w celu wykonania zadań, co przyniesie im zadowolenie z pracy, a tym samym zwiększy wydajność ich oraz całej firmy (Pancasila i in., 2020).

Na motywację wpływają dwa rodzaje czynników. Pierwszym są czynniki wewnętrzne, takie jak chęć życia, posiadania, a także potrzeba uznania i władzy. Drugim z kolei są czynniki zewnętrzne, np.: środowisko pracy, wynagrodzenie, nadzór, gwarancja stabilności zatrudnienia, status, obowiązki, czy elastyczne warunki pracy (Sutrisno, 2016).

H₇: Motywacja wpływa na satysfakcję z pracy.

H₈: Motywacja wpływa na wydajność.

H₉: Motywacja wpływa na wydajność przez satysfakcję z pracy.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja to przejaw dobrego samopoczucia wywołanego wykonaną pracą, w związku z tym większe zadowolenie powinno wpływać na dalszą poprawę wydajności pracownika. Wiele czynników ma wpływ na wydajność, a jednym z nich jest zadowolenie z osiągniętych wyników. Brak satysfakcji z pracy u danego pracownika sprawia, że zazwyczaj nie wykonuje on swoich obowiązków w sposób optymalny (Nurdiansyah i in., 2020). Osoby charakteryzujące się wysokim poziomem zadowolenia mają pozytywne odczucia wobec wykonywanej przez siebie pracy w przeciwieństwie do tych, u których poziom zadowolenia jest niski, a w konsekwencji żywią oni wobec swojej pracy negatywne uczucia (Robbins, Judge, 2013).

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że satysfakcja wpływa na wydajność pracy, co oznacza, że zadowolenie jest jednym z czynników, które ją determinują (An i in., 2020; Gopal i in., 2021; Ngwenya, Pelsers, 2020; Nurdiansyah i in., 2020; Phuong, Vinh, 2020). Istnieje kilka czynników, które wpływają na poziom

satysfakcji z pracy (Robbins, Judge, 2013): rodzaj zająć, wynagrodzenie, możliwość awansu, nadzór oraz współpracownicy.

H_{10} : Satysfakcja z pracy ma wpływ na wydajność.

Wydajność

Organizacje poszukują wykwalifikowanych pracowników, których umiejętności i wiedza odpowiadają ich potrzebom, mając nadzieję, że wkład tych osób podniesie innowacyjność organizacji oraz jej zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków środowiskowych (Paramita i in., 2020). Na prowadzenie firmy mogą mieć wpływ takie czynniki, jak zaangażowanie pracowników oraz ich satysfakcja z wykonywanej pracy. Są one bardzo ważne, by zwiększyć wydajność pracowników. Ostatecznie zarządzanie systemami zasobów ludzkich, obejmujące również ocenę pracowników, skutkuje zwiększeniem kompetencji zatrudnionych osób, a tym samym zwiększeniem wydajności organizacji oraz osiągnięciem postawionych przez nią celów (Laksono, 2020). Wszelkoczesna konkurencja sprawia, że firmy muszą myśleć, jak najlepiej zachować i zoptymalizować wydajność pracowników, która jest jednym z zasobów przyczyniających się do rozwoju organizacji i osiągnięcia przez nią sukcesu (Mahmood i in., 2021). Pracę można rozpatrywać w trzech wymiarach, którymi są: rezultaty w postaci dóbr i usług mierzone ilościowo oraz jakościowo, zachowania związane z pracą, cechy osobowe związane z jej wdrażaniem (Wirawan, 2015).

3. METODYKA

Sprawdzanie postawionych hipotez wymaga zastosowania metod badawczych wykorzystywanych w badaniach ilościowych.

Populacja oraz techniki zbierania danych

Dane wykorzystane w niniejszym opracowaniu zostały zebrane wśród pracowników Piekarni Restauracji Paul w Dżakarcie, stanowiących populację statystyczną liczącą 119 osób. Wykorzystano teoretyczne nasycenie próby i po odjęciu 20 badanych, dzięki którym sprawdzono zasadność i wiarygodność, wykorzystano dane dla pozostałych 99 osób w celu skalkulowania warstwowej regresji liniowej. Otrzymane dane umożliwiły uzyskanie wyników mierzących wpływ przywództwa, wynagrodzenia oraz motywacji na wydajność pracy przez zadowolenie z pracy. Badanie przeprowadzono w lipcu 2021 r. przy użyciu skali Likerta dla wszystkich pięciu zmiennych.

Technika analizowania danych

Autor niniejszej pracy stosuje techniki analizy danych oraz metodę statystyczną warstwowej regresji liniowej

w celu oceny związku pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi. Model wielokrotnej regresji liniowej można szacować równocześnie bądź częściowo, a do oceny wpływu bezpośredniego i pośredniego wykorzystuje on techniki analizy ścieżki z dwiema podstrukturami: test F, który umożliwia analizę równoczesnego wpływu zmiennych niezależnych na zmienne zależne, zaś test t pozwala ustalić częściowy wpływ zmiennych niezależnych na zmienne zależne. Dane zostały przetworzone za pomocą aplikacji IBM SPSS, wersja 20.

4. WYNIKI I DYSKUSJA

Test racjonalności (zasadności)

Test zasadności został przeprowadzony na próbie 20 osób. Na jego podstawie przeanalizowano pięć zmiennych. Ogółem 39 stwierdzeń na temat przywództwa (X_1), wynagrodzenia (X_2), motywacji (X_3), satysfakcji z pracy (Y_1) oraz wydajności (Y_2) uznano za zasadne, ponieważ wartość kalkulacji jest bardziej istotna niż wartość tabeli R w wysokości 0,444 na podstawowym poziomie = 5% (0,05).

Test wiarygodności

Analiza testu wiarygodności wykazała, iż wartość współczynnika alfa dla wszystkich zmiennych wynosi powyżej 0,400 (tabela 1). Można zatem wysnuć wniosek, że wszystkie badane zmienne są wiarygodne.

Tabela 1. Wyniki testu wiarygodności

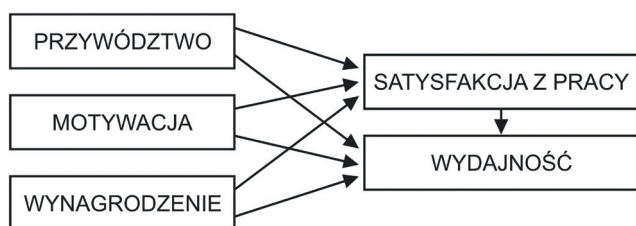
Zmienna	Alfa Cronbacha	Wniosek
Przywództwo	0,947	wiarygodna
Wynagrodzenie	0,883	wiarygodna
Motywacja	0,919	wiarygodna
Satysfakcja z pracy	0,914	wiarygodna
Wydajność	0,842	wiarygodna

Źródło: opracowanie autora.

Weryfikacja hipotez

Przeprowadzono warstwową regresję liniową, aby powiązać model ścieżki pomiędzy dwiema podstrukturami zmiennych niezależnych ze zmiennymi zależnymi i zmiennymi pośredniczącymi.

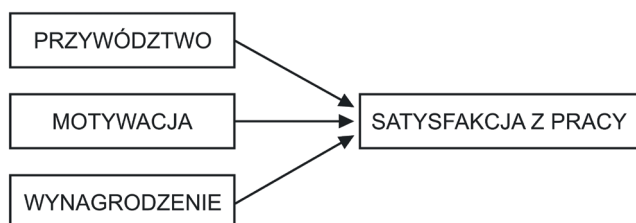
Na rysunku 1 schemat ścieżki pokazuje trzy zmienne egzogeniczne, czyli przywództwo (X_1), wynagrodzenie (X_2) oraz motywację (X_3), a także jedną zmienną endogeniczną, czyli wydajność (Y_2), która posiada czynnik poprzedzający (zmienną, która ją poprzedza), nazywany zmienną pośredniczącą, czyli satysfakcją z pracy (Y_1). Każdej zmiennej endogenicznej przyznano wartość rezydualną.



Rysunek 1. Ramy koncepcyjne
Źródło: opracowanie autora

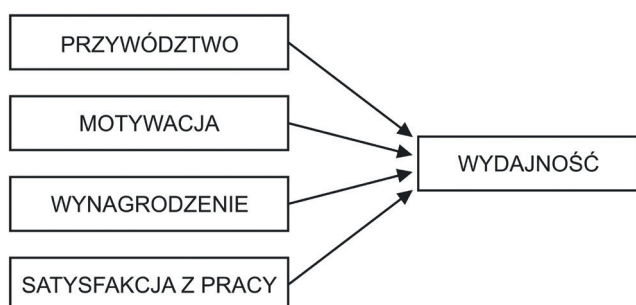
Na podstawie danych z tabeli 2 otrzymano następujące modele równania:

Model 1 (rysunek 2): $Y_1 = 0,318X_1 + 0,602X_2 + 0,519X_3$



Rysunek 2. Model 1
Źródło: opracowanie autora

Model 2 (rysunek 3): $Y_2 = 0,058X_1 + (0,047)X_2 + 0,145X_3 + 0,255X_4$



Rysunek 3. Model 2
Źródło: opracowanie autora

Analiza modelu 1

Równanie w modelu 1 pokazuje, że:

1. Każdorazowy wzrost w wysokości jednego punktu w przypadku zmiennej „przywództwo” może spowodować wzrost satysfakcji z pracy w wysokości 0,318.
2. Każdorazowy wzrost w wysokości jednego punktu w przypadku zmiennej „motywacja” może spowodować wzrost satysfakcji z pracy w wysokości 0,602.
3. Każdorazowy wzrost w wysokości jednego punktu w przypadku zmiennej „wynagrodzenie” może spowodować wzrost satysfakcji z pracy w wysokości 0,519.

Wpływ przywództwa na satysfakcję z pracy

Z testu t wynika, że t-count = 3,040, poziom istotności wyniósł 0,003, a 0,05 jest wartością progową. Wartość t-table równa 1,984 oznacza, że wartość t-count > t-table wynosi 3,040 > 1,984, a zatem hipoteza H_1 została przyjęta. Przywództwo ma istotny pozytywny wpływ na satysfakcję pracowników.

Stwierdzenie to jest zgodne z wynikami wcześniejszych badań (Baquero i in., 2019; Chan, 2019; Chen, 2020; Musunguzi i in., 2018; Nur, Widhi, 2019), które wykazały, że menedżerowie zorientowani na pracowników stosują skuteczny styl przywódczy, co pomaga wzmocnić relacje między liderami a ich podwładnymi. Korzystne jest również okazywanie pracownikom większego zaufania oraz zwiększanie ich udziału w procesie podejmowania decyzji, co daje im szansę dzielenia się swoją wiedzą. Są to kwestie kluczowe dla każdego lidera (zwłaszcza w dobie kryzysu), dzięki którym pracownicy będą chętnie spędzali czas w pracy i nie będą odczuwać strachu.

Wpływ motywacji na satysfakcję z pracy

Z testu t wynika, że t-count = 4,806, poziom istotności wyniósł 0,000, a 0,05 jest wartością progową. Wartość t-table równa 1,984 oznacza, że wartość t-count > t-table

Tabela 2. Wyniki regresji (modele 1 i 2)

Zmienna	Współczynniki standaryzowane		Wartość kalkulacji t		Poziom istotności	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Przywództwo	0,318	0,058	3,040	0,796	0,003	0,428
Motywacja	0,602	-0,047	3,925	-0,436	0,000	0,664
Wynagrodzenie	0,519	0,145	4,806	1,827	0,000	0,071
Satysfakcja z pracy	-	0,255	-	3,774	-	0,000
R2 (R kwadrat)	Model 1	-	0,708	-	-	-
	Model 2	-	0,513	-	-	-
F	Model 1	-	76,809	-	0,000	-
	Model 2	-	24,726	-	0,000	-

Źródło: opracowanie autora.

wynosi $4,806 > 1,984$, a zatem hipoteza H_1 została przyjęta. Motywacja ma istotny pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy.

Stwierdzenie to jest zgodne z wynikami wcześniejszych badań (Alkadash, Alamarin, 2021; Alrawahi i in., 2020; Chandrawaty, Widodo, 2020), pokazującymi, że wysiłki podejmowane w celu zwiększenia satysfakcji pracowników powinny uwzględniać zwiększanie ich motywacji. Dzieje się tak, ponieważ stały dopływ inspiracji może zwiększyć entuzjazm poszczególnych osób towarzyszący dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami, a co za tym idzie – dać im poczucie docenienia oraz uznania ich zasług.

Wpływ wynagrodzenia na satysfakcję z pracy

Z testu t wynika, że $t\text{-count} = 3,925$, poziom istotności wyniósł $0,000$, a $0,05$ jest wartością progową. Wartość $t\text{-table}$ równa $1,984$ oznacza, że wartość $t\text{-count} > t\text{-table}$ wynosi $3,925 > 1,984$, a zatem hipoteza H_4 została przyjęta. Wynagrodzenie ma istotny pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy.

Stwierdzenie to jest zgodne z wynikami wcześniejszych badań (Cabanias i in., 2020; Saluy, Raharjo, 2021; Shen in., 2017), które pokazują, iż korelacja pomiędzy systemem wynagrodzeń a oczekiwaniami pracowników odgrywa istotną rolę w zwiększaniu zadowolenia z pracy i sprawia, że czują się oni spokojni w miejscu zatrudnienia.

Badanie determinacji (R2) – model 1

Wszystkie trzy zmienne mogą jednocześnie wpływać na satysfakcję z pracy, zaś wartość R^2 (R kwadrat) wynosi $0,708$. Wartość tę można wykorzystać do ustalenia wpływu przywództwa, wynagrodzenia oraz motywacji na zadowolenie pracowników na poziomie $70,8\%$; pozostałe $29,2\%$ ($100\% - 70,8\%$) określa wpływ innych zmiennych, które nie zostały uwzględnione w analizie modelu 1.

Analiza modelu 2

Równanie wykorzystane w modelu 2 pokazuje, że:

1. Każdorazowo wzrost o jeden punkt w zakresie przywództwa spowoduje wzrost wydajności pracownika o $0,058$.
2. Każdorazowo wzrost o jeden punkt w zakresie motywacji spowoduje spadek wydajności pracownika o $0,047$.
3. Każdorazowo wzrost o jeden punkt w zakresie wynagrodzenia spowoduje wzrost wydajności pracownika o $0,145$.
4. Każdorazowo wzrost o jeden punkt w zakresie satysfakcji z pracy spowoduje wzrost wydajności pracownika o $0,255$.

Wpływ przywództwa na wydajność

Z testu t wynika, że $t\text{-count} = 0,796$, poziom istotności wyniósł $0,428$, a $0,05$ jest wartością progową. Wartość $t\text{-table}$ równa $1,984$ oznacza, że wartość $t\text{-count} < t\text{-table}$

wynosi $0,796 < 1,984$, a zatem hipoteza H_2 została odrzucona. Przywództwo nie ma wpływu na wydajność pracowników.

Jest to zgodne z wynikami wcześniejszych badań (Chairina i in., 2019; Lolowang i in., 2019; Pratomo, Arifin, 2020), według których przywództwo nie wywiera wpływu na wydajność pracowników. Istnieją jednak opracowania sugerujące występowanie takiej zależności, tzn. że czynnik przywódczy odgrywa kluczową rolę w kierowaniu organizacją i osiąganiu postawionych przed nią celów (Baquero i in., 2019; Eliyana i in., 2019; Yan-Li, Hassan, 2018). W sytuacji problematycznej, z jaką mamy do czynienia w czasie pandemii, liderzy nie są w stanie wypełniać wielu obowiązków, m.in. tych, które dotyczą kierowania organizacją. W praktyce oznacza to, że nie są wykonywane właściwie żadne działania, które odzwierciedlałyby wydajność pracownika. Regulacje rządowe automatycznie ograniczają pracę liderów, przez co nie są oni w stanie wiele zrobić i mogą jedynie mieć nadzieję na rychłe zakończenie kryzysu, pozwalające kontynuować działalność firmy, aby załatać powstałe dziury budżetowe.

Wpływ motywacji na wydajność

Z testu t wynika, że $t\text{-count} = 1,827$, poziom istotności wyniósł $0,071$, a $0,05$ jest wartością progową. Wartość $t\text{-table}$ równa $1,984$ oznacza, że wartość $t\text{-count} < t\text{-table}$ wynosi $1,827 < 1,984$, a zatem hipoteza H_3 została odrzucona. Motywacja nie wpływa na wydajność pracowników.

Jest to zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez Rosalię i in. (2020) oraz Rustandiego (2021), pokazującymi, że motywowanie pracowników nie zwiększyło ich wydajności. Istnieją też opracowania, których autorzy wyciągnęli zupełnie inne wnioski (Bieńkowska, Tworek, 2020; Pancasila i in., 2020; Rita i in., 2018), uznając, że motywacja jest kluczowym czynnikiem. Osoby silnie zmotywowane chętniej wprowadzają innowacje w celu wypełnienia przydzielonych im zadań, co przekłada się na wzrost zadowolenia z pracy, a w ostatecznym rozrachunku poprawia ich wydajność. W dobie kryzysu, jak to ma miejsce dziś, ze względu na niepewne warunki nie jesteśmy w stanie przewidzieć przyszłości. Dzieje się tak, ponieważ regulacje rządowe zmieniają się w zależności od rozwoju sytuacji i nowych wymagań. Można powiedzieć, że intensywność pracy w restauracji jest w tym przypadku bez znaczenia, dochód firmy będzie mała pomimo wysiłków, a w konsekwencji spadną także zarobki zatrudnionych w niej osób. W takich warunkach motywacja pracowników nie zależy od wydajności, co należy uznać za sytuację pozytywną dla firmy, ponieważ zatrudnione osoby nadal są w stanie wykonywać swoje obowiązki w oczekiwaniu na zakończenie kryzysu. Opisane warunki sprawiają, że pracownicy stają się bezbronni i mogą jedynie mieć nadzieję na szybki koniec pandemii.

Wpływ wynagrodzenia na wydajność

Z testu t wynika, że $t\text{-count} = -0,436$, poziom istotności wyniósł 0,664, a 0,05 jest wartością progową. Wartość $t\text{-table}$ równa 1,984 oznacza, że wartość $t\text{-count} < t\text{-table}$ wynosi $-0,436 < 1,984$, a zatem hipoteza H_5 została odrzucona. Wynagrodzenie nie wpływa na wydajność pracy.

Jest to zgodne z wynikami badań otrzymanymi przez Idrisa i in. (2020) oraz Rosalię i in. (2020), którzy odkryli, że wynagrodzenie nie wpływa na wydajność pracy. Być może ma to związek z wysoką tolerancją pracowników – w końcu zarówno oni, jak i ich pracodawcy mają te same odczucia ze względu na kryzys, którego skutków wspólnie doświadczają. Powyższe wyniki stoją jednak w sprzeczności z badaniami innych autorów (Laras i in., 2021; Segura-Camacho i in., 2018; Wolor i in., 2019), którzy twierdzili, że wynagrodzenie jednak ma wpływ na wydajność. W obecnych, nietypowych warunkach może się tak dziać, ponieważ – jak wskazują analizy – pracownicy odznaczają się wysoką tolerancją. Pracodawcy i zatrudnieni mają podobne emocje wobec kryzysowych warunków, w których się znaleźli. Z jednej strony pragną zwiększyć sprzedaż i oczekują przybycia gości, z drugiej zaś muszą przestrzegać regulacji rządowych wynikających z protokołów sanitarnych, które ograniczają ich wydajność, a co za tym idzie – pracodawcy i pracownicy wzajemnie się rozumieją. Pracownicy zdają sobie sprawę, że mimo wszystko kryzys wpłynie na dochody firmy, obniżając jej zyski, a nawet powodując straty.

Wpływ satysfakcji z pracy na wydajność

Z testu t wynika, że $t\text{-count} = 3,774$, poziom istotności wyniósł 0,000, a 0,05 jest wartością progową. Wartość $t\text{-table}$ równa 1,984 oznacza, że wartość $t\text{-count} > t\text{-table}$ wynosi $3,774 > 1,984$, a zatem hipoteza H_{10} została przyjęta.

Jest to zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez Abdelmoulę i Boudabbousa (2020), Ana i in. (2020) oraz Phuong i Vinha (2020). Z ich opracowań płynie wniosek, że im wyższa pozycja pracownika w hierarchii zawodowej, tym niższy u niego poziom stresu i silniejszy związek pomiędzy satysfakcją z pracy a wydajnością. Strategia została wymyślona w taki sposób, aby utrzymać wysoki poziom zadowolenia pracowników, przy uwzględnieniu faktu, że poziom wydajności zatrudnionych zależy od ich zaangażowania oraz satysfakcji z pracy (Ngwenya, Pelsler, 2020).

Badanie determinacji (R2) – model 2

Jednocześnie omawiane cztery zmienne mogą łącznie wpływać na lojalność pracowników, zaś wartość R2 (R kwadrat) wynosi 0,513. Wartość tę można wykorzystać, by ustalić jednoczesny wpływ przywództwa,

wynagrodzenia i motywacji na zadowolenie z pracy na poziomie 51,3%; pozostałe 48,7% ($100\% - 51,3\%$) określa wpływ innych zmiennych, których model 2 nie analizuje.

Wpływ pośredni

Wpływ przywództwa na wydajność przez satysfakcję z pracy

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,318 \times 0,255 = 0,081$$

Wartość wpływu pośredniego przywództwa na wydajność przez satysfakcję z pracy wynosi 0,081. Jest ona wyższa niż wartość współczynnika bezpośredniego $2X_1 = 0,058$ ($0,081 > 0,058$), co wskazuje na fakt, iż przywództwo może wpływać na wydajność bezpośrednio bądź pośrednio przez satysfakcję z pracy. Biorąc to pod uwagę, należy uznać trzecią hipotezę badawczą (H_8) za potwierdzoną. Wynik ten jest zgodny z wynikami wcześniejszych badań (Mustofa, Muafi, 2021; Pudyaningsih i in., 2020), pokazującymi, że przywództwo wywiera wpływ na wydajność za pomocą zmiennej pośredniczącej, jaką jest zadowolenie z pracy.

Wpływ motywacji na wydajność przez satysfakcję z pracy

$$X_3 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,519 \times 0,255 = 0,132$$

Wartość wpływu pośredniego środowiska pracy na wydajność przez satysfakcję z pracy wynosi 0,132, a więc jest niższa niż wartość współczynnika bezpośredniego $2X_3 = 0,145$ ($0,132 < 0,145$), co wskazuje na fakt, iż motywacja może wpływać na wydajność wyłącznie bezpośrednio, nie przez satysfakcję z pracy. Biorąc to pod uwagę, należy uznać dziewiątą hipotezę badawczą (H_9) za niepotwierdzoną. Takie same wyniki otrzymano we wcześniejszych badaniach (Pancasila i in., 2020; Rosalia i in., 2020), które pokazały, że motywacja nie wpływa na wydajność za pomocą zmiennej pośredniczącej, którą jest zadowolenie z pracy.

Wpływ wynagrodzenia na wydajność przez satysfakcję z pracy

$$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,602 \times 0,255 = 0,153$$

Wartość wpływu pośredniego, jaki wywiera motywacja na wydajność przez satysfakcję z pracy, wynosi 0,153, czyli jest wyższa niż wartość współczynnika bezpośredniego $2X_2 = 0,047$ ($0,153 > 0,047$). Pokazuje to, iż wynagrodzenie może wpływać na wydajność bezpośrednio lub pośrednio przez satysfakcję z pracy. Biorąc to pod uwagę, należy uznać szóstą hipotezę badawczą (H_6) za potwierdzoną. Wynik ten jest zgodny z wynikami wcześniejszych badań (Permadi i in., 2018; Ridha i in., 2020), pokazującymi, że wynagrodzenie wywiera wpływ na wydajność za pomocą zmiennej pośredniczącej, którą jest zadowolenie z pracy.

Opierając się na równaniach 1 i 2, otrzymano model analizy ścieżki przedstawiony w tabeli 3.

Tabela 3. Współczynnik ścieżki

Zmienna	Współczynnik ścieżki	Związek przyczynowy			Istotność
		bezpośredni	pośredni	całkowity	
$X_1 \longrightarrow Y_2$	0,058	0,058	$0,318 \times 0,255 = 0,081$	0,139	umiarkowana
$X_2 \longrightarrow Y_2$	(0,047)	(0,047)	$0,602 \times 0,255 = 0,153$	0,106	umiarkowana
$X_3 \longrightarrow Y_2$	0,145	0,145	$0,519 \times 0,255 = 0,132$	0,277	wysoka
$Y_1 \longrightarrow Y_2$	0,255	0,255	–	0,255	wysoka
$X_1 \longrightarrow Y_1$	0,318	0,318	–	0,318	wysoka
$X_2 \longrightarrow Y_1$	0,602	0,602	–	0,602	wysoka
$X_3 \longrightarrow Y_1$	0,519	0,519	–	0,519	wysoka
e1	0,540	–	–	–	–
e2	0,697	–	–	–	–

Źródło: opracowanie autora.

5. WNIOSKI I SUGESTIE

Po przeanalizowaniu i przedyskutowaniu zgromadzonych danych autor niniejszego artykułu doszedł do następujących wniosków:

1. Przywództwo ma wpływ na satysfakcję z pracy (pozytywny wpływ na umiarkowanym poziomie).
2. Przywództwo ma wpływ na wydajność.
3. Przywództwo wywiera pośredni wpływ na wydajność przez satysfakcję z pracy (pozytywny wpływ na umiarkowanym poziomie).
4. Wynagrodzenie ma wpływ na satysfakcję z pracy (silny pozytywny wpływ).
5. Wynagrodzenie nie ma wpływu na wydajność.
6. Wynagrodzenie wywiera pośredni wpływ na wydajność przez satysfakcję z pracy (pozytywny wpływ na umiarkowanym poziomie).
7. Motywacja ma wpływ na satysfakcję z pracy (silny pozytywny wpływ).
8. Motywacja nie ma wpływu na wydajność.
9. Motywacja wywiera pośredni wpływ na wydajność przez satysfakcję z pracy (silny pozytywny wpływ).
10. Satysfakcja z pracy wpływa na wydajność (silny pozytywny wpływ).

Nie da się zaprzeczyć, że okres pandemii COVID-19 to czas kryzysu – zmieniła ona wszystko, zarówno pod względem fizycznym, jak i psychologicznym. Rola lidera jest kluczowa dla utrzymania zachowania pracowników i wykrycia w nim jakichkolwiek, choćby najmniejszych zmian. Zrozumienie innych członków organizacji w trakcie wspólnego radzenia sobie z przedłużającym się kryzysem oznacza dzielenie tego samego losu, a także zwiększa głębokie zrozumienie pracowników wobec przedsiębiorcy i na odwrót. Liderzy muszą wykorzystać wytworzone w ten sposób więzi emocjonalne, by podtrzymać wsparcie ze strony pracowników. Nie muszą bać się pandemii, ponieważ wspólnie stawiają jej czoła. Dzięki wszechstronnemu

nadzorowi powinni być zawsze gotowi pomagać pracownikom w rozwiązywaniu wszystkich problemów, które mogą pojawić się w czasie wykonywania zadań. Szczególnie w dobie kryzysu zrozumienie protokołów sanitarnych oznacza gwarancję, że pracownicy nie będą musieli obawiać się choroby, jeśli podczas wykonywania obowiązków będą ściśle przestrzegać wytycznych. Pozwoli to zminimalizować obawy wynikające z konieczności świadczenia usług klientom, a także utrzymać lojalność personelu w obliczu gwałtownych zmian następujących w tak trudnym okresie. Niniejsze badania zostały przeprowadzone w sektorze usług świadczonych klientom bezpośrednio, ale mogą zostać wykorzystane jako punkt odniesienia dla innych obszarów, ponieważ obecna sytuacja nieuchronnie wpływa na wszystkie aspekty życia organizacji. Na koniec autor pragnie zaznaczyć, że ma nadzieję, iż podobne analizy zostaną przeprowadzone w innych obszarach na większej próbie populacyjnej.

Podziękowania

Autor pragnie wyrazić wdzięczność za wszelki wkład włożony w niniejszą analizę oraz za współpracę ze wszystkimi, którzy dostarczyli materiału do badań. Dedykuje ich wyniki wszystkim zaangażowanym osobom, wyrażając jednocześnie szacunek i wdzięczność, w szczególności Profesorowi Parlagutanowi Silitondze, który zawsze zachęca do prowadzenia badań w sposób zrównoważony. Autor ze szczerego serca przeprasza za wszelkie popełnione niedociągnięcia.

REFERENCES/BIBLIOGRAFIA

- Abdelmoula, L., Boudabbous, S. (2020). The relationship between job satisfaction and performance at work: Case of Tunisian accounting firms. *Accounting*, 6 (3), 231–240. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.3.003>

- Alkadash, T.M., Alamarin, F. (2021). An integrative conceptual framework on employee performance during COVID-19 pandemic for Bahrain SMEs. *Psychology and Education*, 58 (2), 3812–3817.
- Alrawahi, S., Sellgren, S.F., Altouby, S., Alwahaibi, N., Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6 (9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- An, J., Liu, Y., Sun, Y., Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job stress and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (7), 2191. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11 (8), 2412. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
- Bieńkowska, A., Tworek, K. (2020). Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12 (6), 2250. <https://doi.org/10.3390/su12062250>
- Budiono, A. (2021). Pengaruh kualitas produk, persepsi harga, promosi, lokasi, kualitas pelayanan terhadap loyalitas konsumen melalui kepuasan konsumen di rumah makan Bebek Kaleo Tebet Jakarta Selatan dimasa pandemi COVID-19. *SEGMENT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17 (2), 223–247. <https://doi.org/10.37729/sjmb.v17i2.6868>
- Cabanas, S., Proença, T., Carozzo-Todaro, M. (2020). Pay for individual performance: Aiding or harming sustainable intrinsic motivation? *Sustainability*, 12 (16), 6322. <https://doi.org/10.3390/SU12166322>
- Chairina, R.R.L., Sularso, R.A., Tobing, D.S.K., Irawan, B. (2019). Determinants of nurse performance in accredited Indonesian private hospitals. *Problems and Perspectives in Management*, 17 (1), 163–175. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.15)
- Chan, S.C.H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 40 (3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chandrawaty, C., Widodo, W. (2020). The mediation mechanism effect of self-efficacy and achievement motivation on job satisfaction: The personality perspective. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12 (5), 258–266. <https://doi.org/10.37896/jxat.12.05/1426>
- Chen, J.K.C. (2020). Perspective on the influence of leadership on job satisfaction and lower employee turnover in the mineral industry. *Sustainability*, 12 (14), 5690. <https://doi.org/10.3390/su12145690>
- Donthu, N., Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25 (3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Eroğlu, U., Kiray, İ. (2020). A field study of the effect of motivation factors on performance of the salesperson. *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 104, 135–150. <https://doi.org/10.1108/s1569-37592020000104009>
- Gopal, R., Singh, V., Aggarwal, A. (2021). Impact of online classes on the satisfaction and performance of students during the pandemic period of COVID 19. *Education and Information Technologies*, 26, 6923–6947. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10523-1>
- Hao, F., Xiao, Q., Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Idris, I., Adi, K.R., Soetjipto, B.E., Supriyanto, A.S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8 (2), 735–750. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Laksono, B.D., Iqbal, M.A. (2020). Effect of leadership and motivation on the employee performance through work environment as intervening variable (case study at PT ATS). *European Journal of Business and Management*, 12 (3), 74–82. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-3-09>
- Laras, T., Jatmiko, B., Susanti, F.E., Susiati, S. (2021). The effect of work environment and compensation on work motivation and performance: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (5), 1065–1077. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1065>
- Lolowang, N.L., Troena, E.A., Djazuli, A., Aisjah, S. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and Perspectives in Management*, 17 (1), 268–277. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.23](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.23)
- Mahmood, S., Hamid, K. bin A., Badlishah, S. bin (2021). The effect of human resource management practices on employee performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12 (3), 2900–2911. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1321>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahiryantege, P., Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21–32. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Mustofa, A., Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478), 10 (1), 95–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019>
- Muttaqin, G.F., Taqi, M., Arifin, B. (2020). Job performance during COVID-19 pandemic: A study on Indonesian startup companies. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (12), 1027–1033. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1027>
- Ngwenya, B., Pelsler, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology / SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 46 (0), a1781. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Nur, I., Widhi, L. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, 13 (14), 465–473. <https://doi.org/10.5897/ajbm2019.8794>
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M.A., Ramli, A.H. (2020). Work motivation, job satisfaction and employee performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20 (2), 153. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
- Pancasila, I., Haryono, S., Sulisty, B.A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on

- employee performance and job satisfaction as a moderating variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7 (3), 273–286.
- Permadi, I.K.O., Landra, N., Kusuma, I.G.A.E.T., Sudja, I.N. (2018). The impact of compensation and work environment towards job satisfaction to affect the employee performances. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 6 (2), 1248–1258.
- Phuong, T.T.K., Vinh, T.T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10 (6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pratomo, B.D., Arifin, Z. (2020). The effect of school principal's servant leadership of vocational schools in Temanggung Regency. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5 (3), 1–12. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v5i3.975>
- Pudyaningsih, A.R., Dwiharto, J., Ghifary, M.T. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10 (16), 3735–3740. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.039>
- Ratnasari, S.L., Sutjahjor, G., Adam (2019). Employees' performance: Organizational culture and leadership style through job satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7 (5), 597–608. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Ridha, M., Mahfudnurnajamuddin, N.M., Semmaila, B., Mursalim, M. (2020). The mediating role of job satisfaction in the development of officer's performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (5), 1–7. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.518>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60 (4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rivai, V., Bachtiar, Amar, B.R. (2013). *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*. 1st ed. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson.
- Rosalia, P.D., Mintarti, S., Heksarini, A. (2020). The effect of compensation and motivation on job satisfaction and employee performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5 (7), 448–454. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i07.009>
- Rustandi, T. (2021). Determinant of performance of steel industry supervisors in Indonesia. *International Journal of Advanced Research*, 9 (3), 657–665. <https://doi.org/10.21474/ijar01/12630>
- Saluy, A.B., Raharjo, S. (2021). Effect of leadership, work motivation, and compensation for job satisfaction at work (case study at PT. Agung Solusi Trans). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6 (8), 317–326.
- Segura-Camacho, A., García-Orozco, J.J., Topa, G. (2018). Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Sustainability*, 10 (10), 3411. <https://doi.org/10.3390/su10103411>
- Shen, G.C., Nguyen, H.T.H., Das, A., Sachingongu, N., Chansa, C., Qamruddin, J., Friedman, J. (2017). Incentives to change: Effects of performance-based financing on health workers in Zambia. *Human Resources for Health*, 15 (1), 20. <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0179-2>
- Simamora, H. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. 8th ed. Jakarta: Kencana.
- Tiwari, P., Chowdhary, N. (2021). Has COVID-19 brought a temporary halt to overtourism? *Turyzm/Tourism*, 31 (1), 89–93. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.31.1.20>
- Wirawan (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. 1st ed. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Wolor, C.W., Supriyati, Y., Purwana, D. (2019). The effect of work stress, compensation and motivation on the performance of sales people. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9 (5), 252–269.
- Yan-Li, S., Hassan, D. (2018). Leadership behaviour on job satisfaction in Malaysian national secondary schools: Motivation and hygiene satisfaction. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6 (3), 48–67. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no3.3>