



STIM *Lasharan Jaya* Makassar

ISSN 2541-1438 (Print)
ISSN 2550-0783 (Online)

Jurnal

Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis

Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis



9 772541 143003

Volume
4

Nomor
1

Bulan
Oktober

Tahun
2019



Susunan Dewan Redaksi
Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis

PENANGGUNGJAWAB

Ketua STIM Lasharan Jaya
Dr. Hernita, SE., MM

DEWAN REDAKSI

Pimpinan Redaksi

Muhammad Amsal Sahban, SE., MM., Ph.D

Penyunting Ahli / Editor

- Mukhtar Galib, S.Sos., MM
- Dr. Iwan Perwira., SE., MM
- Yasni, SE., MM
- Widiastuti, SE., MM
- Dr. Hikmah, SE., MM
- Andi Batary Citta, SE., MM

Mitra Bestari / Reviewer

- Assoc. Prof. Dr. Abdul Halim Abdul Majid (University Utara Malaysia, Malaysia)
- Dr. Sulaman Hafeez Siddiqui (Islamia University of Bahawalpur, Pakistan)
- Dr. Ir. Agus Zainul Arifin, MM (Universitas Tarumanegara, Jakarta)

Alamat Redaksi :

Jl. Abdullah Daeng Sirua No. 106 Makassar
Telp (0411) 441195 – 441098
Website : www.jameb.stimlasharanjaya.ac.id
Email : editorial@jameb.stimlasharanjaya.ac.id

Kata Pengantar

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunianya Jurnal Aplikasi Manajemen Ekonomi dan Bisnis selesai tanpa mengalami hambatan dan kesulitan. Jurnal Aplikasi Manajemen Ekonomi dan Bisnis (JAMEB) pada dasarnya dibuat untuk membahas permasalahan-permasalahan yang sedang terjadi dibidang manajemen, ekonomi dan bisnis sehingga menjadi topik yang menarik untuk didiskusikan. Untuk itu diperlukan suatu wadah untuk mendiskusikan isu-isu hangat tersebut. Atas dasar inilah STIM Lasharan Jaya membuat jurnal yang berjudul Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis (JAMEB) sebagai sarana untuk menyebarluaskan hasil penelitian dibidang manajemen, ekonomi dan bisnis. Tujuan utama dari penerbitan jurnal ini adalah mendiskusikan dan mencari solusi tentang realitas-realitas yang sedang terjadi saat ini dalam bentuk studi kasus, studi empiris maupun kajian pustaka dalam upaya untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan pemanfaatan teknologi baru serta metodologi baru. Kami berharap agar jurnal ini dapat menjadi referensi dalam memperluas ilmu pengetahuan dan wawasan dibidang manajemen, ekonomi dan bisnis.

Hormat saya,



Muh. Amsal Sahban, Ph.D
Pimpinan Redaksi

DAFTAR ISI :

1	Pengaruh Keterampilan yang Dimiliki dengan Minat Berwirausaha pada Mahasiswa Universitas Harapan Medan Rizky Putra , Universitas Harapan Medan Winda Ardiani, Universitas Harapan Medan	1-7
2	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Hypermart Sampit dan Palangka Raya Irawan, Universitas Palangka Raya Vivy Kristinae, Universitas Palangka Raya	8-17
3	Pelatihan <i>How To Become A Superhero</i> Untuk Meningkatkan Psychological Capital Dan <i>Job Performance</i> Pada Karyawan Instansi TCA Indah Mutiara Putri Fani , Universitas Indonesia Endang Parahyanti, Universitas Indonesia	18-29
4	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Ibu dan Anak “Bunda” di Palangka Raya Rita Yuanita Toendan, Universitas Palangka Raya	30-37
5	The Impact of Earnings Management as for The Nigerian Listed Firms Financial Reporting Quality on Information Asymmetry Saheed A. Lateef, Universiti Sultan Zainal Abidin Malaysia Norfadzilah Nik Mohd Rashid, Universiti Sultan Zainal Abidin Malaysia Umar Aliyu Mustapha, Universiti Sultan Zainal Abidin Malaysia Abdallah Bala Ado, Universiti Sultan Zainal Abidin Malaysia	38-46
6	Integrating of green Environment in modrem Property Market Md. Amanat Ullah, Anwer Khan Modern University, Bangladesh Md. Mahadi Hasan, University Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Malaysia Seow Ta Wee, Anwer Khan Modern University, Bangladesh Siti Zaitun Osman, Universiti Utara Malaysia, Malaysia G.M. Faysal, Anwer Khan Modern University, Bangladesh	47-56
7	Turnover Intention of Private sector School’s Librarian In the Capital of Pakistan Rani Shaista Kanwal, M.Phil Scholar Superior Technical College Lahore	57-65

Pengaruh Keterampilan yang Dimiliki dengan Minat Berwirausaha pada Mahasiswa Universitas Harapan Medan

Rizky Putra¹, Winda Ardiani²

^{1,2} Universitas Harapan Medan

¹rizkyputrased@gmail.com

²windaardiani.chan@gmail.com

ARTICLE DETAILS

History

Received : August

Revised Format : September

Accepted : Oktober

Keywords :

skills, interests,
entrepreneurship, students

ABSTRACTS

The emergence of new entrepreneurs with a bachelor's background must be a priority for the university to develop. The university has a big role in motivating students to become young entrepreneurs, which is very important in growing the number of new entrepreneurs reaching 3% of all students who have entrepreneurship courses that have run entrepreneurship. This study aims to analyze the effect of the skills students have on the interest in entrepreneurship. This study uses a survey method with an explanatory approach. The survey approach is research that sources the main data and information. The sample of this study was students who had obtained entrepreneurship courses and were willing to fill out questionnaires, the sample size of this study was 66 respondents. In this study, data analysis techniques were used by researchers in multiple linear regression tests. The results of the study prove that only computer skills affect students' interest in entrepreneurship. Entrepreneurship courses should be equipped with a curriculum that accommodates an increase in entrepreneurship practices for students. Universities should stimulate students to make pelatihan / seminar / workshop activities that aim to increase student knowledge and skills in entrepreneurship.

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

PENDAHULUAN

Program kewirausahaan yang distimulus melalui mata kuliah kewirausahaan yang dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia sudah berkembang sangat pesat satu dekade belakangan ini, baik yang dilakukan oleh mahasiswa maupun dosen. Program-program kewirausahaan di perguruan tinggi juga sangat banyak mendapatkan dorongan dari Kemeristek RI. Sehingga ada sebuah harapan besar bahwa alumni perguruan tinggi harus muncul sebagai wirausaha-wirausaha baru dengan latar belakang pendidikan tinggi.

Kondisi di atas muncul karena pada saat ini, muncul istilah pengangguran terdidik di Indonesia, yaitu banyaknya angka pengangguran yang berasal dari alumni perguruan tinggi. Apalagi kompetisi global melalui Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) semakin memperburuk kondisi pengangguran tersebut, dimana lulusan dari perguruan tinggi Indonesia bersaing secara bebas dengan lulusan dari perguruan tinggi asing. Oleh karena itu lulusan perguruan tinggi harus diarahkan untuk menjadi pencipta pekerjaan bukan hanya sebagai pencari kerja (*job seeker*).

Betapa tingginya angka pengangguran tersebut, Survei Angkatan Kerja Nasional tahun 2016 membuktikan bahwa pengangguran di Indonesia didominasi oleh angkatan kerja dengan pendidikan sekolah menengah atas (baik umum maupun kejuruan) dan pendidikan tinggi (sarjana dan diploma). Fenomena ini menjadi ironis mengingat bahwa berarti semakin

*Corresponding Author Email Address: rizkyputrased@gmail.com

tinggi pendidikan seseorang, probabilitas atau kemungkinan seseorang menjadi penganggur pun semakin tinggi.

Berdasarkan laporan Ketenagakerjaan ILO tahun 2018 perbandingan kondisi pada 1996 dan saat ini di Indonesia bahwa jumlah pekerja dan pencari kerja yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi di pasar kerja cukup besar. Namun secara proporsional masih rendah. Terlebih lagi, jumlah perempuan dalam angkatan kerja masih relatif lebih sedikit. Bahkan angka partisipasi pasar kerja perempuan tidak mengalami perubahan signifikan sejak tahun 1996, sebesar 50,6 persen, jika dibandingkan dengan angka pada 2016 (50,8 persen). Kendati mengalami penurunan, angka pengangguran muda masih sangat tinggi (19,4 persen). Tren yang juga sama-sama mengkhawatirkan adalah jumlah angkatan muda yang tidak bekerja maupun mengikuti pelatihan (NEET). Proporsi NEET di Indonesia relatif tinggi (23,2 persen), dan bahkan tertinggi di kawasan Asia.

Masalah pengangguran yang masih tinggi di atas dapat diperkecil dengan satu cara yaitu berwirausaha. Wirausaha merupakan cara yang paling tepat untuk mengatasi pengangguran melalui penyerapan tenaga kerja secara optimal. Penciptaan lapangan pekerjaan dapat menghasilkan pendapatan yang lebih besar daripada berkarir menjadi karyawan. Wirausaha juga dapat membantu peningkatan ekonomi suatu negara karena dapat membuka lapangan pekerjaan.

Oleh sebab itu spirit kewirausahaan harus dimunculkan sejak masa perkuliahan, agar dapat terlatih dan menjadi oerientasi baru sebagai opsi baru pilihan mahasiswa sebelum atau sesudah tamat. Pengembangan wirausaha saat ini telah menyentuh hampir keseluruhan unit-unit fakultas berbagai disiplin, sehingga diharapkan dapat meluas hingga program studi yang bersentuhan semua bidang pada perguruan tinggi dan tidak hanya pada fakultas ekonomi dan bisnis.

Kemunculan wirausaha-wirausaha baru yang berlatar belakang sarjana harus menjadi prioritas universitas untuk dikembangkan. Universitas memiliki peranan besar dalam memotivasi mahasiswa menjadi wirausaha muda sangat penting dalam menumbuhkan jumlah wirausaha. Peran universitas dalam mengembangkan minat berwirausaha dan menggali beberapa faktor yang berpengaruh pada perilaku berwirausaha sudah banyak diteliti oleh banyak peneliti. Akan tetapi hal tersebut masih pada level minat berwirausaha.

Banyak faktor yang memengaruhi mahasiswa untuk memilih berwirausaha, diantaranya menurut Anggles (2017) bahwa efikasi diri merupakan salah satu faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat berwirausaha mahasiswa. Hal ini berarti semakin tinggi efikasi diri, maka akan meningkatkan niat berwirausaha mahasiswa.

Menurut Irawati (2017) bahwa faktor-faktor internal mahasiswa memiliki usaha mandiri didasarkan atas berani mengambil resiko, internal locus of control, motivasi memiliki pendapatan sendiri, kebutuhan akan kebebasan, dan ide kreatif. Semua aspek internal mahasiswa tersebut berpengaruh secara signifikan dalam menentukan pilihan berwirausaha pada mahasiswa.

Hal senada dipublikasi oleh Putra (2017) bahwa minat berwirausaha dari mahasiswa STIE AMA Salatiga dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu *need of achievement*, *subjective norms* dan *self efficacy*. Ketiga aspek tersebut sangat memengaruhi pilihan berwirausaha. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa pilihan untuk berwirausaha dapat didukung aspek dalam diri mahasiswa, atau lebih tepatnya aspek sumber daya manusia mahasiswa. Dan aspek dari diluar diantaranya dukungan sosial juga menjadi salah satu prediktor yang dapat meningkatkan minat berwirausaha mahasiswa (Sahban, Ramalu, & Syahputra, 2016).

Sumber daya manusia merupakan aspek internal yang ada pada mahasiswa, sumber daya manusia yang baik dapat menguatkan pilihan dalam berwirausaha. Keseluruhan aspek dalam diri (internal) mahasiswa merupakan aspek sumber daya manusia. Oleh sebab itu keseluruhan aspek tersebut harus di analisis secara mendalam untuk menentukan gambaran yang baik tentang aspek sumber daya manusia yang memengaruhi mahasiswa untuk berwirausaha.

Salah satu daerah yang memiliki perguruan tinggi yang mengembangkan mata kuliah kewirausahaan di Kota Medan adalah Universitas Harapan Medan. Perguruan tinggi ini memiliki peran strategis dalam mendorong mahasiswanya untuk termotivasi menjadi wirausaha baru. Hal ini dimungkinkan jika, pengelola perguruan tinggi memiliki minat yang sama dengan mahasiswa-mahasiswa yang sedang menjalankan proses belajar mengajar. Langkah-langkah yang sistematis perlu diberikan kepada mahasiswa-mahasiswa di perguruan tinggi tersebut untuk memunculkan minat mahasiswa menjadi dan menumbuhkan kembangkan wirausaha-wirausaha baru.

Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa dari mahasiswa di Universitas Harapan Medan yang sudah mendapatkan mata kuliah kewirausahaan terdapat mahasiswa yang mengambil jalan berwirausaha baik pada saat menjadi mahasiswa maupun setelah menjadi alumni. Akan tetapi jumlah tersebut baru mencapai 3% dari seluruh mahasiswa yang mendapatkan mata kuliah kewirausahaan. Oleh sebab itu perlu dilakukan analisis mendalam untuk mengkaji keterampilan yang dimiliki mahasiswa yang memengaruhi minat untuk berwirausaha.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan eksplanatori. Pendekatan survey adalah penelitian yang sumber data dan informasi utamanya diperoleh dari responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan kuesioner atau angket sebagai instrumen pengumpulan data. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Lokasi Penelitian ini dilakukan pada Universitas Harapan Medan yang berada di Jalan HM. Joni No.70 C, Teladan Baru, Medan Kota Medan Sumatera Utara.

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian atau objek yang diteliti tersebut adalah populasi penelitian atau universe (Notoatmodjo, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa aktif yang sudah mendapatkan mata kuliah wirausaha di Universitas Harapan Medan. Alasan kenapa populasi yang diambil adalah mahasiswa semester V dengan asumsi bahwa mahasiswa yang bersangkutan sudah mendapatkan pendidikan dan mata kuliah yang berkaitan dengan kewirausahaan.

Suatu penelitian yang menggunakan metode survey, tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena keterbatasan waktu dan biaya. Adapun teknik penarikan sampel yaitu *Quota Sampling* yakni pengambilan anggota sampel berdasarkan jumlah yang diinginkan oleh peneliti.

Adapun besar sampel penelitian ini akan ditentukan dengan menghitung jumlah responden yang akan dibagikan kuesioner dengan ketentuan yaitu seluruh mahasiswa yang pada mengambil mata kuliah kewirausahaan pada seluruh fakultas di Universitas Harapan Medan pada semester sebelumnya. Adapun quota yang ditentukan untuk seluruhnya berjumlah 66 orang responden.

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasi. Dalam penelitian ini peneliti teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah analisis regresi linear berganda

PEMBAHASAN

Berikut ini deskripsi tentang pengetahuan tentang Ketrampilan Produksi responden terkait dengan wirausaha

Tabel Deskripsi Ketrampilan Produksi Responden

Kategori	Frequency	Percent
Buruk	25	37.9
Cukup	17	25.8
Baik	24	36.4
Total	66	100.0

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan table diketahui bahwa mayoritas responden memiliki ketrampilan produksi yang buruk yakni sebesar 37,9%, responden yang memiliki pengetahuan cukup sebesar 25,8%, dan 36,4% memiliki pengetahuan produk yang baik. Ketrampilan produksi yang baik merupakan salah satu modal awal yang baik dalam menjalankan sebuah usaha, meskipun tetap harus didukung oleh faktor lainnya.

a. Kemampuan Berkomunikasi

Berikut ini deskripsi tentang pengetahuan tentang kemampuan komunikasi responden terkait hal yang mendukung wirausaha

Tabel Deskripsi Ketrampilan Komunikasi Responden

Kategori	Frequency	Percent
Buruk	21	31.8
Cukup	12	18.2
Baik	33	50.0
Total	66	100.0

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel diketahui bahwa mayoritas responden memiliki ketrampilan komunikasi yang baik yakni sebesar 50,0%, responden yang memiliki ketrampilan cukup sebesar 18,2%, dan 31,8% memiliki ketrampilan komunikasi yang baik. Ketrampilan komunikasi yang baik merupakan penunjang yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah usaha, meskipun tetap harus didukung oleh faktor lainnya.

b. Kemampuan Teknologi Informasi & Komunikasi

Berikut ini deskripsi tentang pengetahuan tentang kemampuan komunikasi responden terkait hal yang mendukung wirausaha

Tabel Deskripsi Ketrampilan Komputer Responden

Kategori	Frequency	Percent
Buruk	29	43.9
Cukup	20	30.3
Baik	17	25.8
Total	66	100.0

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel diketahui bahwa mayoritas responden memiliki ketrampilan komputer responden yang buruk yakni sebesar 43,9%, responden yang memiliki

ketrampilan cukup sebesar 30,3%, dan 25,8% memiliki ketrampilan komputer yang baik. Ketrampilan komputer yang baik merupakan penunjang yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah usaha di era yang semakin berkembang saat ini, meskipun tetap harus didukung oleh faktor lainnya.

Hasil analisis Data

Berdasarkan output analisis data diketahui hasil sebagai berikut

Kekuatan determinan variabel merupakan hasil uji yang menunjukkan besarnya kekuatan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.567 ^a	.322	.265	.781	.322	5.689

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel karakteristik responden (X_1) memiliki berkorelasi dengan variabel minat wirausaha dengan nilai R sebesar 0,567. Berdasarkan output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R^2) pada hasil sebesar 0,322 yang artinya bahwa pengaruh variabel ketrampilan terhadap minat berwirausaha sebesar 32%.

Uji berikutnya dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.348	5	3.470	5.689	.000 ^b
	Residual	36.591	60	.610		
	Total	53.939	65			

a. Dependent Variable: Minat

b. Predictors: (Constant), Mnjr, Plthn, Tik, Kom, Ketpro

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan) variabel ketrampilan (X_1) secara simultan terhadap Minat berwirausaha (Y). Berdasarkan output yang terlihat bahwa F hitung = 5,689 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,005, maka regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja wirausaha.

Untuk mengukur tingkat pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.259	.426		.608	.545
Produksi	.127	.121	.121	1.048	.299
Komunikasi	.144	.115	.141	1.249	.216
Komputer	.475	.126	.428	3.777	.000
Pelatihan	.077	.133	.063	.576	.567
Manajerial	.099	.115	.101	.860	.393

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kolom B pada konstanta adalah sebesar (a) = 0,259. Ketrampilan produksi (b1) = 0,127, kemampuan komunikasi = 0,144, kemampuan komputer = 0,475, kemampuan pelatihan = 0,77, kemampuan manajerial =

0,99. Berdasarkan data di atas dapat dikatakan bahwa Konstanta sebesar 0,259, koefisien regresi (X_1) sebesar 0,475.

Dapat disimpulkan bahwa dengan nilai t hitung 3,777 dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,005$ ada pengaruh signifikan ketrampilan komputer dengan minat berwirausaha pada mahasiswa. Dari sekian banyak ketrampilan yang dimiliki mahasiswa hanya ketrampilan komputerlah yang mampu meningkatkan minat mahasiswa untuk berwirausaha.

Analisis Pengaruh Ketrampilan Komputer dengan Minat Berwirausaha

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ketrampilan komputer yang berpengaruh terhadap minat mahasiswa untuk berwirausaha pada mahasiswa Universitas Harapan Medan. Menurut Ari Irawan & Mulyadi (2016) bahwa hasil penelitiannya membuktikan bahwa keterampilan wirausaha memiliki pengaruh sebesar 74,2% terhadap keberhasilan usaha.

Menurut Chang dan Rieple dalam Ari Irawan & Muoyadi (2016) bahwa ada 4 dimensi keterampilan wirausaha, yaitu pertama *technical skills*. Sejumlah wirausahawan yang sukses memiliki kompetensi dalam mengelola operasional, diluar dasar produksi produk atau layanan. Termasuk kemampuan mengelola rantai pasokan dan mempunyai pengetahuan tentang teknologi baru.

Kedua *Management Skills*. Keterampilan ini meliputi perencanaan dan pengorganisasian, mengidentifikasi pelanggan dan saluran distribusi, mengelola sumber daya dan kemampuan mengatur di tempat yang tepat dan struktur system control. Keterampilan ini termasuk keterampilan tingkat tinggi, seperti mencari pemecahan masalah, kemampuan untuk membangun kemampuan inti dan kemampuan menangani karyawan secara efektif.

Ketiga, *Entrepreneurship skills*. Keterampilan ini meliputi perencanaan bisnis, peka terhadap peluang, analisis lingkungan bisnis dan kemampuan mengakses keahlian eksternal. Keempat *Personal maturity skills*. Keterampilan ini meliputi kesadaran diri, kemampuan merefleksikan apa yang terjadi, mengenali dan memperbaiki kelemahan, bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dan kemampuan untuk menghasilkan solusi.

Semua bisnis tentunya juga membutuhkan semua informasi yang sangat aktual, cepat dan dapat dipercaya, yang mana bisa semua permasalahan tersebut hanya bisa diselesaikan melalui Teknologi Informasi dan Komunikasi. Pergerakan bisnis yang semakin cepat menuntut komunikasi (suara, data dan informasi) yang lebih lebih cepat guna mempertahankan pelanggan, pemasok, dan, bahkan, dalam menghadapi persaingan.

Oleh sebab itu ketrampilan yang baik tentang komputer dapat membantu seseorang dalam menjalankan usaha, oleh sebab itu kemampuan tersebut sangat membuat mahasiswa percaya diri untuk memulai usaha yang akan dijalankannya kelak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan nilai t hitung 3,777 dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,005$ ada pengaruh signifikan ketrampilan komputer dengan minat berwirausaha pada mahasiswa, dari semua ketrampilan yang dimiliki mahasiswa hanya ketrampilan komputer yang memengaruhi minat mahasiswa untuk berwirausaha.

Mata kuliah kewirausahaan sebaiknya di lengkapi dengan kurikulum yang mengakomodir peningkatan ketrampilan komputer mahasiswa yang dikaitkan dengan wirausaha, sehingga penerapannya akan seiring sejalan dengan bisnis yang akan dijalankannya kelak.

REFERENSI

- Ari Irawan, Hari Mulyadi. 2016. Pengaruh Keterampilan Wirausaha Terhadap Keberhasilan Usaha. *Journal of Business Management and Entrepreneurship Education*. Volume 1(1):213-223.
- International Labour Organization. 2017. Laporan Ketenagakerjaan Indonesia 2017.
- Notoatmodjo, s. 2005. *Metodologi Penelitian kesehatan*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Rina Irawati. 2017. Pengambilan Keputusan Usaha Mandiri Mahasiswa Ditinjau Dari Faktor Internal Dan Eksternal. *Jurnal JIBEKA*. Vol. 11(1):58-69.
- Sahban, M., Ramalu, S. S., & Syahputra, R. (2016). The influence of social support on entrepreneurial inclination among business students in Indonesia. *International Foundation for Research and Development (IFRD)*, 52
- Santa Novia Anggles dan Gesti Memarista. 2017. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Mahasiswa Untuk Berwirausaha.. *AGORA*. Vol. 5(1):900-912.
- Yanuar Surya Putra .2017.. Kajian Empiris Entrepreneurial Intention Mahasiswa Stie Ama Salatiga. *Among Makarti*. Vol.10(19):91-110.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Hypermart Sampit dan Palangka Raya

Irawan¹, Vivy Kristinae²

^{1,2}Universitas Palangka Raya
vivikristinae84@gmail.com

ARTICLEDETAILS	ABSTRACTS
History <i>Received</i> : August <i>RevisedFormat</i> : September <i>Accepted</i> : Oktober	The purpose of the study was to determine the effect of the work environment and compensation on job satisfaction which had an impact on the performance of employees in the Sampit and Palangka Raya Hypermart shopping center. The research sample of 150 workers was chosen based on a minimum work period of one year and analyzed by the quantitative method of SPSS 24.0. The results of the analysis prove that the work environment has a significant influence on job satisfaction while compensation is a variable that does not have a significant effect on job satisfaction. The work environment has a high impact on job satisfaction and job satisfaction has a significant influence on performance. The benefit of this research is to increase job satisfaction so that good performance impacts can improve service quality.
Keywords : Compensation, Work Environment, Satisfaction, Performance.	

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan strategi dan kebijakan dalam POAC (*Planning,Organizing>Action,Controlling*) yang di tetapkan dari sejak perencanaan dalam seleksi, penempatan, pendayagunaan dan pengembangan SDM dan karier, pengawasan dan pengendalian serta evaluasi kinerja SDM pada pegawai Hypermart Sampit dan Palangka Raya. Pelayanan yang menjadi kualitas dalam Hypermart Sampit dan Palangka Raya menuntut profesional kinerja pegawai baik sebagai pramuniaga, *sales promotion* maupun kasir. Sikap yang sesuai Standar Operasional dan Prosedur kerja menjadi acuan evaluasi hasil kerja oleh supervisor Hypermart dan dasar penelitian yang memiliki pengaruh faktor lingkungan kerja dan kompensasi dalam menilai kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Becker & Smidt, 2016). Sikap pramuniaga dan kasir yang profesional dalam menjaga kualitas pelayanan cerminan dari kepuasan kerja yang dirasakan pegawai (Aguilera & Dencker, 2004).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya dan mampu memberikan dampak pada hasil kinerja yang baik, pengukuran pada karyawan tersebut berdasarkan indikator (1) dapat berinteraksi/kerjasama dengan rekan kerja dan atasan, (2) mampu mengikuti aturan dan kebijakan organisasi serta (3) mampu menjalankan serta memenuhi standar kinerja (Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Dalam Kepuasan kerja ada tiga dimensi penting dalam pengukuran kepuasan kerja yaitu: (1) kepuasan kerja adalah respon emosi terhadap situasi kerja, (2) kepuasan kerja seringkali merupakan ekspresi dari bagaimana *outcome* dibanding apa yang diharapkannya, (3) kepuasan kerja ditampilkan dalam sikap (*attitude*) yang berhubungan dengan pekerjaan (Breitsohl & Ruhle, 2013). Faktor yang memiliki hubungan antar karyawan adalah aspek lingkungan kerja yang dirasakan karyawan

meliputi indikator : (1) penempatan kerja, (2) jenis pekerjaan, (3) standar kinerja, (4) aturan dan kebijakan organisasi, (5) hubungan karyawan dengan atasan, (6) hubungan dengan rekan kerja, (7) kerjasama kelompok kerja, keakraban, (8) rasa saling percaya dan menghargai diantara karyawan (Gabriel, Cheshin, Moran, & van Kleef, 2016). Salah satu variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dukungan aktivitas seperti lingkungan kerja mengarah pada tujuan kerja (Sparrow & Makram, 2015). Pada penelitian (Senichev, 2013) lingkungan kerja terhadap hubungan yang kurang dalam mempengaruhi kepuasan kerja sedangkan beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja karena kebutuhan akan uang dapat berasal dari lingkungan teman kerja/teman sejawat dengan motivasi dari lingkungan kerja (Kianto, Sáenz, & Aramburu, 2017), yaitu motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kemungkinan mendapatkan kenyamanan kerja sehingga seseorang merasa betah dalam bekerja dalam lingkungan kerja. Kompensasi dalam pekerjaan adalah kebutuhan yang mendasari seseorang dalam bekerja (Augustsson, Törnquist, & Hasson, 2013). Pusat perbelanjaan Hypermart memberikan gaji dengan rincian gaji, bonus dan THR, yang menjadi indikator dalam penelitian : (1) besarnya sesuai spesifikasi latar belakang dan pekerjaan, (2) bonus sebagai reward sesuai kemajuan hasil pekerjaan, (3) Tunjangan Hari Raya (THR) sesuai dengan keyakinan karyawan, dan Kompensasi di bayarkan sesuai dengan tanggal dalam kontrak kerja (Inés & Pedro, 2011).

Berdasarkan fenomena, tujuan penelitian adalah untuk meneliti lebih dalam apakah ada pengaruh variabel-variabel : Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjaga kualitas pelayanan pusat perbelanjaan *Hypermart* di kota Sampit dan Palangka Raya.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, melalui organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan berkaitan dengan manajemen SDM sebagai Sumber daya yang mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi (Aşçı, Tan, & Altıntaş, 2016) dengan memperhatikan :

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Heap, 1996). Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi (Bingham, Mitchell, Bishop, & Allen, 2013). Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya sehingga bisa mempengaruhi kinerja. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (*Basic Assumption*) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalahi dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya (Fung, Sharma, Wu, & Su, 2017).

Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam kinerja organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan/menciptakan budaya dalam kinerja karyawan (Block, Fisch, Lau, Obschonka, & Presse, 2016). Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai visi dan misi organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi dalam menciptakan budaya dalam kinerja yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi yang selaras dengan kinerja karyawan yang baik (Makoto & Takashi, 2002).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukkan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Dong, Hung, & Cheng, 2016). Karyawan yang mampu menggunakan keterampilan dan pengetahuannya pada pekerjaan akan menjadi sangat puas dengan pekerjaan tersebut (Ramendra & Gopal, 2013). Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kuantitas apabila kepuasan karyawan terpenuhi (Al & Anil, 2016).

Hubungan Kinerja pegawai dan Kepuasan Kerja

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi pengembangan pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi dalam kinerja berdasarkan kepuasan kerja yang di rasakan karyawan (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). (Leite, Rodrigues, & Albuquerque, 2014) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Seni dan ilmu pengembangan dan pemantapan sumber daya manusia sebagai tujuan perusahaan direalisasikan secara daya guna dan adanya kesejahteraan dari semua tenaga kerja karena adanya hasil kinerja dari karyawan. Pada dasarnya kinerja adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang yang mana kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang tampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang dengan latar belakang spesifikasi pendidikan dan pekerjaan yang di lakukan atau adanya keselarasan (Singh & Das, 2013b).

Lingkungan Kerja

Formulasi strategi dalam analisis lingkungan kerja secara internal dan analisis lingkungan kerja dari eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*Strength*) ataukah lemah (*Weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (asset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk menilai tantangan (*Treath*) yang dihadapi dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya mencapai misi organisasi berdasar atas lingkungan eksternalnya (Basant, 2017).

Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan *SWOT analysis*. Dari hasil analisis *SWOT* tersebut organisasi akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada organisasi (Coleman, 2017). Permasalahan yang ada pada organisasi sangatlah banyak dan kompleks untuk itu yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah menentukan prioritas masalah yang harus segera diatasi oleh organisasi. Lingkungan kerja dibagi dalam dua metode analisa sebagai control/pembagian dalam metode seperti yang utama (prioritas masalah) tersebut organisasi menetapkan strategi jangka pendek atau yang disebut dengan program tahunan dan kedua masalah yang mungkin saja terjadi akibat dari eksternal untuk menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif di dalam lingkaran kerja karyawan. (Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah, & Freziamella, 2014) menekankan strategi fungsi (program tahunan) hendaknya mengarah (*alignment*) dengan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis selaras dengan kondisi latar belakang lingkungan kerja, karena lingkungan kerja yang nyaman akan membawa dampak karyawan mampu berkinerja baik dan ada kepuasan dalam bekerja (Tumwine, Kamukama, & Ntay, 2012)

Keadaan yang mendukung lingkungan kerja menurut (Aoyama, Yoshikawa, Iyetomi, & Fujiwara, 2010) adalah suasana kerja yang menyenangkan, stabil tingkat otoriter atasan karyawan dalam bekerja, tingkat sumber saran dalam kelompok, kesempatan untuk mengembangkan bakatnya, ketentraman, dan ruangan atau tempat di mana ia bekerja.

Lingkungan kerja akan menentukan kenyamanan seseorang dalam bekerja. Semakin baiknya lingkungan kerja akan mengakibatkan pencapaian kinerja organisasi secara maksimal. Hal ini dibuktikan oleh (Iniesta-Bonillo, Sánchez-Fernández, & Jiménez-Castillo, 2016) yang melakukan penelitian tentang analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen.

Hubungan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Singh & Das, 2013a). Mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional pegawai yang mencintai dan menyayangi pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, moral kerja dan prestasi kerja dan kepuasan kerja di nikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam pekerjaan adalah akibat dari kepuasan yang di rasakan (Tharikh, Ying, Mohamed Saad, & Sukumaran, 2016).

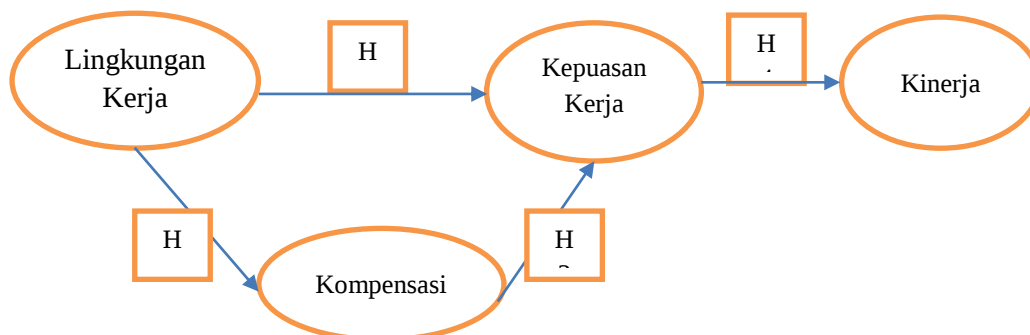
Kompensasi

Kompensasi dapat menyediakan peluang pertumbuhan kepada karyawan dan menciptakan persaingan yang kuat di antara karyawan dalam rangka memiliki dorongan untuk bekerja lebih efisien dan mahir (Küster & Canales, 2011). Kompensasi adalah kebutuhan dasar karyawan dalam tujuan bekerja dan dapat dinikmati sebagai hasil dari pekerjaan yang di jalani dengan profesional (Zacher, Chan, Bakker, & Demerouti, 2015).

Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Kompensasi bisa dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan bersama organisasi (Kamerschen, 1981). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan hasil yang di terima seperti kepuasan dalam pendapatan kompensasi yang di terima karyawan (Gelbrich, Gäthke, & Grégoire, 2016). Kepuasan kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kompensasi dalam kepuasan kerja harus dipahami bahwa tidak semua kepuasan mudah di ukur berdasarkan besar kompensasi, mudah dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan atau dibuktikan secara konkrit dalam kompensasi sebagai hasil output dari suatu proses pekerjaan dan hasil yang di terima karyawan (Balsam, Fernando, & Tripathy, 2011).

Kerangka Penelitian dan Hipotesis :



gambar 1 : kerangka konseptual

Hipotesis :

- H1 : Bagaimanakah pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja ?
 H2 : Bagaimanakah pengaruh Lingkungan Kerja dengan Mediasi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja ?
 H3 : Bagaimanakah pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja ?
 H4 : Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ?

METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah studi lapangan karena tujuan penelitian adalah untuk meneliti pengaruh satu atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat, dan karena pemilihan sampel didasarkan pada kesesuaian responden dengan kriteria atau disebut *convenient sampling* (Ute & Kesinee, 2017). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui kuisisioner dan metode penelitian kepustakaan serta observasi. Kuisisioner (daftar pernyataan), untuk melengkapi data yang penulis butuhkan, maka dalam hal ini penulis meminta dan mengajukan daftar pernyataan untuk dijawab oleh karyawan. Metode penelitian kepustakaan, yaitu pengumpulan data dari berbagai literatur yang berkaitan yang bersumber dari buku-buku dan penelitian serta menggunakan layanan internet. Observasi (Pengamatan), dalam hal ini peneliti langsung mendapat data mengenai keadaan dan gambaran yang nyata dari tempat penelitian (Pierce, 2003).

Penelitian di lakukan pada karyawan *Hypermart* di Sampit 70 orang dan Palangka Raya sebanyak 90 orang sebagai sampel dan menjaga data agar tidak bias berdasarkan lama bekerja yaitu minimal 1 tahun. Indikator dalam penelitian berdasarkan literatur dan sampel yang di analisis sebesar n150 orang.

HASIL PENELITIAN

Kinerja karyawan adalah dampak dari interaksi variabel sebelumnya yaitu Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil uji secara bersama sebelum di lakukan uji hipotesis, maka di lakukan uji F dan hasil menunjukkan bahwa :

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,652	3	42,794	68,190	,000 ^b
	Residual	21,618	146	1,067		
	Total	98,270	149			

Tabel 1. uji f variabel LK, KP, Kepuasan terhadap Kinerja secara simultan (data diolah, SPSS 24.0)

- Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan numerator: jumlah variabel dikurangi 1 atau $4 - 1 = 3$; dan denominator jumlah kasus – 4 atau $150n - 4 = 146$, dengan ketentuan tersebut di peroleh F tabel = 68,1 dengan taraf signifikan sebesar 0,00
- Kriteria hipotesis sebagai berikut :
 Jika F hitung > F tabel maka H0 di tolak dan H1 di terima
 Jika F hitung < F tabel maka H0 di terima dan H1 di tolak
- Hasil perhitungan :
 F hitung 68,190 > F tabel 2,96 (H0 di tolak dan H1 diterima)
 Jika sig penelitian < 0.05, maka H0 di tolak dan H1 di terima
 Jika sig penelitian > 0.05, maka H0 di terima dan H1 di tolak
 Dengan signifikansi 0,00 < 0,05

Artinya, adanya hubungan linier variabel Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan.

Dan dari signifikannya artinya H_0 di tolak dan H_1 di terima menunjukkan hal yang sama. Pengujian analisis pendekatan uji t dalam menjawab hipotesis dengan data di olah:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,902	1,287		2,422	,002
	Lingk Ker	,441	,073	,511	5,572	,000
	Kompensasi	-,051	,078	-,063	-,512	,054
	Kepuasan	,513	,081	,623	6,347	,000
	Kinerja	,725	,092	,891	7,678	,000

Tabel 2. Uji t dari LK, KP, Kepuasan terhadap Kinerja (data diolah, SPSS 24.0)

Hipotesis 1 menunjukkan pengaruh signifikan dan positif variabel Lingkungan Kerja 51,1% dengan sig $0,00 < 0,05$ dan hipotesis 2 menunjukkan pengaruh negatif tidak signifikan -6,3% dengan sig $0,54 > 0,05$. Hipotesis 3 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 62% dengan signifikan $0,00 < 0,05$. Analisis terakhir adalah hipotesis 3 (tiga) dengan hasil uji T dan di uji kembali pada Adjusted Square mendapatkan hasil adakah pengaruh dari mediasi kompensasi dalam lingkungan kerja terhadap kepuasan, dan hasil menunjukkan bahwa:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,817 ^a	,731	,711	,615

Tabel 3. hubungan LK, KP terhadap Kepuasan (data diolah, SPSS 24.0)

Besarnya angka R square adalah 0,731 dan Adjusted R square adalah 0,711. Angka adjusted R Square di gunakan untuk melihat besarnya pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\% = 0,711 \times 100\% = 71,1\%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa 71,1% besarnya pengaruh variabel mediasi kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan dan sisanya sebesar 28,9% di pengaruhi faktor lain yang tidak ada di dalam penelitian. Untuk mengetahui kelayakan model regresi di gambarkan angka – angka dari tabel 4 anova di bawah ini :

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	74,539	4	48,650	63,143	,000 ^b
	Residual	24,068	146	,563		
	Total	98,607	150			

Dari hasil analisis perhitungan di atas, kita dapat mengambil kesimpulan 63% kepuasan yang di moderasi Lingkungan kerja dan Kompensasi yang berhubungan langsung pada variabel kepuasan terhadap Kinerja.

KESIMPULAN

Lingkungan kerja yang kondusif didasarkan indikator (1) dapat berinteraksi/kerjasama dengan rekan kerja dan atasan, (2) mampu mengikuti aturan dan kebijakan organisasi serta (3) mampu menjalankan serta memenuhi standar kinerja sangat mendukung dalam kepuasan kerja berdasarkan tiga dimensi pengukuran kepuasan kerja yaitu: (1) kepuasan kerja adalah respon emosi terhadap situasi kerja, (2) kepuasan kerja seringkali merupakan ekspresi dari bagaimana *outcome* dibanding apa yang diharapkannya, (3) kepuasan kerja ditampilkan dalam sikap (*attitude*) yang berhubungan dengan pekerjaan hasilnya sangat mendukung penelitian berdasarkan hasil analisis dan ini dapat menjadi perhatian hypermart dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, faktor dampak pada kinerja yang memiliki hubungan antara kepuasan karyawan dan aspek lingkungan kerja yang dirasakan karyawan meliputi indikator : (1) penempatan kerja, (2) jenis pekerjaan, (3) standar kinerja, (4) aturan dan kebijakan organisasi, (5) hubungan karyawan dengan atasan, (6) hubungan dengan rekan kerja, (7) kerjasama kelompok kerja, keakraban, (8) rasa saling percaya dan menghargai diantara karyawan hasilnya signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada variabel kompensasi yang merupakan pada beberapa penelitian penting untuk di kaitkan dalam variabel kepuasan kerja karena kompensasi merupakan kebutuhan yang mendasari seseorang dalam bekerja pada karyawan Pusat perbelanjaan Hypermart dengan pengukuran dengan indikator (1) besarnya sesuai spesifikasi latar belakang dan pekerjaan, (2) bonus sebagai reward sesuai kemajuan hasil pekerjaan, (3) Tunjangan Hari Raya (THR) sesuai dengan keyakinan karyawan, dan Kompensasi di bayarkan sesuai dengan tanggal dalam kontrak kerja tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi adalah variabel yang di rasakan telah terpenuhi sesuai hasil kerja dan dalam memberikan dampak kinerja yang baik tidak terlalu potensial sebagai variabel pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian pada variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan adalah variabel pengaruh yang hasil menunjukkan data signifikan positif dalam kinerja, telah banyak di teliti di beberapa penelitian dengan tempat penelitian yang berbeda (Bari, Fanchen, & Baloch, 2016; Braun et al., 2013) menjadi keterbatasan hasil penelitian. *Novelty* penelitian ini adalah variabel kompensasi sebagai mediasi lingkungan kerja dan kepuasan kerja di harapkan dapat mendukung hasil kepuasan kerja, tetapi hasil menunjukkan negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya, sebagai gap dalam variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi variabel lain seperti kompetensi dan hubungannya kompensasi dalam kinerja karyawan pada *scope* penelitian yang sama atau berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., & Dencker, J. C. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1355-1370. doi: 10.1080/0958519042000257977
- Al, A. D., & Anil, İ. (2016). The Comparison of the Individual Performance Levels Between Full-time and Part-time Employees: The Role of Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 382-391. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.048
- Aoyama, H., Yoshikawa, H., Iyetomi, H., & Fujiwara, Y. (2010). Productivity dispersion: facts, theory, and implications. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 5(1), 27-54. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11403-010-0063-9>
- Aşcı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 2-11. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.002
- Augustsson, H., Törnquist, A., & Hasson, H. (2013). Challenges in transferring individual learning to organizational learning in the residential care of older people. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 390-408. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-Sep-2012-0163>
- 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
- Bari, M. W., Fanchen, M., & Baloch, M. A. (2016). TQM Soft Practices and Job Satisfaction; Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 453-462. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.056
- Basant, P. (2017). Salesperson performance: role of perceived overqualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 79-92. doi: 10.1108/MIP-06-2017-0108
- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.12.001
- Bingham, J. B., Mitchell, B. W., Bishop, D. G., & Allen, N. J. (2013). Working for a higher purpose: A theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes. *Human Resource Management Review*, 23(2), 174-189. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.07.004
- Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65-74. doi: 10.1016/j.jfbs.2016.04.001
- 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
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.11.006
- 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
- Coleman, M. W. (2017). *Understanding How Transformational Leaders Inspire Employee Engagement in Rapidly Changing Environments*. (10744699 D.B.A.), Liberty University, Ann Arbor. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2021979479?accountid=49069> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Dong, T.-P., Hung, C.-L., & Cheng, N.-C. (2016). Enhancing knowledge sharing intention through the satisfactory context of continual service of knowledge management systems. *Information Technology & People*, 29(4), 807-829. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ITP-09-2014-0195>

- Fung, C., Sharma, P., Wu, Z., & Su, Y. (2017). Exploring service climate and employee performance in multicultural service settings. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 784-798. doi: 10.1108/JSM-08-2016-0316
- Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M., & van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1), 14-24. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.09.003
- 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
- Heap, N. (1996). Building the organizational team. *Industrial and Commercial Training*, 28(3), 3-7. doi: 10.1108/00197859610115412
- 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
- Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016). Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations. *Journal of Business Research*, 69(11), 5002-5007. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.071
- Kamerschen, D. R. (1981). Middle Management Compensation in Regulated and Nonregulated Firms: A Comparison. *Compensation Review (pre-1986)*, 13(1), 14.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.07.018
- 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
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. d. A., & Albuquerque, L. G. d. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 476-495. doi: 10.1590/1807-7692bar2014276
- Makoto, M., & Takashi, K. (2002). Salesperson's procedural knowledge, experience and performance: An empirical study in Japan. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 840-854. doi: 10.1108/03090560210430836
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) among Employees at Multinational Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1136>
- Pierce, G. (2003). Multiple Regression and Mediation Analyses Using SPSS. *Psychology*, 305. Retrieved from https://academics.hamilton.edu/documents/SPSS_HMR_HO.pdf website:
- Ramendra, S., & Gopal, D. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554-564. doi: 10.1108/JBIM-04-2011-0121
- Senichev, V. (2013). Human Resource Diversity and Performance within the Frame of Organizations, Teams and Individuals. *Verslas: teorija ir praktika*, 14(4), 337-345. doi: 10.3846/btp.2013.36
- Singh, R., & Das, G. (2013a). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554-564. doi: 10.1108/jbim-04-2011-0121
- Singh, R., & Das, G. (2013b). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554-564.

- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.002
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. a. p. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611. doi: 10.1016/s2212-5671(16)00074-5
- Tumwine, S., Kamukama, N., & Ntay, J. M. (2012). Relational capital and performance of tea manufacturing firms. *African Journal of Business Management*, 6(3), 799-810. doi: <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.659>
- Ute, J., & Kesinee, L. (2017). The multiple dimensions of consumption values in ecotourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 18-34. doi: 10.1108/IJCTHR-09-2015-0114
- 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

Pelatihan *How to Become a Superhero* untuk Meningkatkan *Psychological Capital* dan *Job Performance* pada Karyawan Instansi TCA

Indah Mutiara Putri Fani¹, Endang Parahyanti²

^{1,2} Universitas Indonesia

¹halo.mutiara@gmail.com

²Endang.parahyanti@ui.ac.id

ARTICLEDETAILS	ABSTRACTS
History <i>Received</i> : Augstus <i>RevisedFormat</i> : September <i>Accepted</i> : Oktober	Penelitian ini bertujuan untuk mendalami hubungan antara <i>psychological capital</i> dan <i>job performance</i> , serta melihat efektifitas intervensi pelatihan untuk meningkatkan <i>psychological capital</i> dan <i>job performance</i> . Responden dalam penelitian ini adalah karyawan lembaga pemerintahan instansi TCA. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner <i>job performance</i> (Koopmans, 2014) (<i>Alpha Cronbach</i> =0.88) dan kuesioner <i>psychological capital</i> (Lunthas et al., 2015) (<i>Alpha Cronbach</i> =0.92). Hasil uji korelasi person menunjukkan hubungan positif signifikan antara <i>psychological capital</i> dan <i>job performance</i> ($r=.79$ dan $p<0.01$). Selanjutnya dari hasil korelasi dilakukan intervensi pelatihan <i>how to become superhero</i> yang bertujuan untuk meningkatkan <i>psychological capital</i> dan <i>job performance</i> . Pada penelitian ini evaluasi pelatihan dilakukan hingga tahap pengetahuan <i>psychological capital</i> . Hasil uji <i>wilcoxon Signed Rangks Test</i> menunjukkan bahwa terdapat peningkatan pengetahuan <i>psychological capital</i> dari karyawan setelah diberikanya intervensi pelatihan <i>psychological capital</i> ($Z = -3.283$ dan $p<.05$). Dengan hasil tersebut pihak instansi TCA dapat menjadikan pelatihan <i>psychological capital</i> sebagai program pengembangan diri karyawan agar dapat meningkatkan <i>job performance</i> .
Keywords : <i>Psychological Capital, Job Performance, Pelatihan Psychological Capital</i>	

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

PENDAHULUAN

Job performance (kinerja) memainkan peran vital dalam organisasi karena melambangkan keberhasilan dalam menerapkan strategi yang direncanakan. Pencapaian *job performance* merupakan elaborasi seluruh komponen organisasi dari *low level management* hingga *top level management* (Fadli, 2018).

Armstrong, (2006) mengatakan bahwa *job performance* adalah proses sistematis dalam mengembangkan kinerja setiap individu agar selaras dan dapat mencapai kinerja organisasi dengan *output* yang dapat diukur secara kuantitatif dan *outcome* yang dapat diukur secara kualitatif. Amir (2015) berpendapat bahwa *job performance* adalah perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas atau bagi diri sendiri.

Namun dalam kenyataannya masih terdapat karyawan yang belum menghasilkan *job performance* optimal. Fenomena ini ditemukan pada instansi TCA. Instansi TCA merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND). Langkah awal dalam memahami *performance* karyawan instansi TCA peneliti melakukan wawancara dengan salah satu kepala unit X. Diperoleh informasi bahwa masih terdapat karyawan yang belum bekerja secara optimal. Hal ini dikarenakan beberapa faktor diantaranya penempatan karyawan yang belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, rotasi karyawan yang belum disesuaikan dengan kompetensi, kurangnya program pengembangan diri, kesempatan untuk berkembang dan pendampingan dari atasan membuat mereka enggan untuk memberikan *job performance* yang optimal dan yang belum memiliki motivasi kuat dalam bekerja.

Heidjrachman dan husnan, (2002) menjelaskan motivasi yang dirasakan karyawan instansi TCA sebagai motivasi negatif yaitu adanya perasaan negatif, berupa ketakutan, kehilangan pengakuan dan uang. Karyawan yang tidak memiliki semangat dan etos kerja akan berdampak pada ketidaksesuaian hasil kerja dengan harapan organisasi, (Sumarsono, 2004).

Pada tahap selanjutnya peneliti melakukan pendalaman fenomena *performance* terhadap empat orang karyawan instansi TCA yang bekerja pada bagian teknis dan support. Wawancara dilakukan dengan menggunakan tiga dimensi yaitu: *task performance* (kemampuan mengerjakan tugas sesuai yang ditugaskan), *contextual performance* (perilaku positif yang berpengaruh positif terhadap pekerjaan) dan *counterproductive work behavior* (sikap negatif yang menghambat produktifitas kerja) (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, & Van, 2014).

Task performance dapat diartikan sebagai kecakapan dalam melaksanakan tugas sesuai deskripsi kerja Koopmans (2014). Partisipan bagian teknik menjelaskan adanya keterbatasan pengetahuan terhadap pekerjaan tertentu (*troubleshooting* jaringan) yang menjadi bagian dari SOP pekerjaan keterbatasan pengetahuan terjadi karena latar belakang pendidikan yang kurang selaras dengan pekerjaan sehingga ketika terjadi *troubleshooting* jaringan ia akan meminta bantuan pada rekan kerja untuk memperbaiki. Viswesvaran & Ones (2000), menyatakan bahwa produktifitas, kualitas dan pengetahuan pekerjaan dapat menjelaskan kecakapan (*task performance*) karyawan dalam bekerja. Adanya hambatan dalam *task performance* akan mempengaruhi *job performance* dan *outcome* yang dihasilkan.

Pada dimensi *contextual performance* dapat diartikan sebagai perilaku positif berupa memperbaharui pengetahuan, keterampilan dan memberikan solusi kreatif serta menerima tantangan yang dapat berpengaruh positif untuk menunjang pekerjaan. Partisipan bagian teknik menjelaskan bahwa ia pernah mengikuti pelatihan terkait jaringan tetapi tidak mengerti, sehingga ia enggan untuk memperbaiki pemahaman mengenai jaringan. Sesuai dengan penjelasan dari kepala unit X belum optimumnya karyawan dalam bekerja disebabkan kurangnya kesempatan untuk menerapkan ilmu yang dimiliki, serta rendahnya apresiasi dan pendampingan dari atasan. Sehingga ketika karyawan melakukan kesalahan dalam proses belajar pengimplementasian ilmu baru, atasan cenderung bersifat tidak kooperatif, dan pada akhirnya membuat karyawan demotivasi atau malas untuk berkembang.

Perilaku ketidakhadiran, keterlambatan kerja dan tidak bekerja dapat dikategorikan dalam *counterproductive work behavior*, (Koopmans, 2014). Perilaku *counterproductive* ini dapat membahayakan kesejahteraan organisasi dan dalam beberapa tahun belakangan terjadi peningkatan kasus *counterproductive work behavior*, (Rotundo & Sackett, 2002). Pada instansi TCA tercatat masih ditemukan 72 kasus keterlambatan diatas jam 8.00 WIB, 72 keterlambatan diatas jam 8.30 WIB dan, 14 keterlambatan diatas pukul 9.00 WIB, pada bulan Agustus, September, dan Oktober 2018 unit X.

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan *job performance* pada karyawan instansi TCA dengan ada keterbatasan pemahaman mengenai

SOP pekerjaan, adanya keenganan untuk melakukan perbaikan pemahaman dan keterampilan dan yang terakhir masih ditemukannya kasus keterlambatan. Hal ini menjelaskan bahwa ketiga dimensi *job performance* berupa *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive work behavior* terpenuhi.

Peneliti menemukan salah satu faktor yang dipandang memiliki pengaruh terhadap *job performance* yaitu *psychological capital* (modal psikologis). Penelitian yang dilakukan oleh Avey, Nimnicht dan Graber, (2010), menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *psychological capital* dan *job performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Kim, Parrewe, Kim, dan Kim (2017) menemukan keempat dimensi *psychological capital* yaitu: *hope* (harapan), *self efficacy* (kepercayaan diri), *resiliency* (ketahanan), dan *optimism* (optimisme), berhubungan secara signifikan terhadap *job performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Luo, Wang & Yi (2017) terhadap perusahaan petrokimia di Cina menunjukkan hasil bahwa *psychological capital* secara penuh memediasi hubungan antara budaya organisasi dan *job performance*.

Peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan terkait *psychological capital* karyawan instansi TCA. *Psychological capital* dibangun atas empat dimensi yaitu *hope*, *self efficacy*, *resiliency*, dan *Optimism* (Luthas & Youssef, 2015). Wawancara peneliti dengan responden unit pelatihan mengungkap adanya permasalahan pada dimensi *Hope*, peneliti menangkap bahwa adanya ketidakjelasan sasaran instansi dan jenjang karier yang dirasakan oleh responden. Permasalahan *efficacy* dirasakan karena karyawan merasa kehilangan *role model* yang dapat mengakomodir ide-ide dan pengembangan kinerja karyawan. Pada dimensi sisi *resiliency* peneliti mengidentifikasi belum optimalnya *performance* karyawan instansi TCA sering kali disebabkan adanya benturan dengan disposisi atasan, dan alur birokrasi yang berlapis, sehingga membuat implementasi kinerja menjadi lamban, bersifat menunggu dan sering kali mendapat respon yang apatis, hal ini akan menimbulkan kekecewaan pada diri responden sehingga menimbulkan enggan untuk mencoba kembali. Terkait optimisme tergambarkan pada sebagai dampak dari *resiliency* dan dimensi *hope* (ketidakjelasan jenjang karier). Seligman (2008) memaparkan akumulasi pengalaman individu dalam menghadapi permasalahan terutama pengalaman sukses akan menumbuhkan sikap optimis, dan sebaliknya sikap pesimis akan muncul ketika adanya kekecewaan dalam menghadapi masalah. Di sisi lain ketiadaan dukungan dan apresiasi dari atasan akan menimbulkan sikap pesimis bagi karyawan.

Dari pemahaman diatas, peneliti menyimpulkan adanya permasalahan *job performance* dan *psychological capital* karyawan instansi TCA. Pada kondisi tersebut dirasa sulit bagi karyawan untuk menampilkan kinerja yang optimal. Peneliti mencoba untuk mengintervensi *psychological capital* karyawan instansi TCA dengan harapan agar *psychological capital* karyawan meningkat maka *job performance* karyawan akan ikut meningkat. Intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *psychological capital* berdasarkan Cummings dan Worley (2015), yaitu *human resources management interventions* berupa pelatihan. Program intervensi dalam penelitian ini akan berfokus pada program pelatihan *psychological capital*. Dengan demikian intervensi *psychological capital* diberikan agar karyawan mencapai keunggulan kompetitif dan berdampak pada peningkatan *job performance*.

LITERATURE REVIEW

Job Performance

Job Performance dapat diartikan sebagai nilai organisasi dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap tujuan organisasi (Campbell, 1990). Campbell mendasari *job performance* dari tiga hal yaitu: 1) mengacu pada perilaku kerja dari pada hasil, 2) mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan 3) bersifat multidimensional. Moorhead dan Griffin (1999) memaparkan *job performance* sebagai serangkaian perilaku yang berhubungan dengan

pekerjaan. Motowidlo dan Kell (2012) menjelaskan bahwa *performance* merupakan nilai organisasi yang diharapkan dari apa yang karyawan lakukan.

Motowidlo, Borman, dan Schmit (1997) menunjuk *performance* sebagai perilaku dengan aspek evaluatif. *performance* terbentuk dari perilaku perilaku yang dapat diamati (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). *Performance* dapat mencerminkan keterlibatan individu dan konsekuensi yang dihasilkan. Hasil dari perilaku karyawan dapat berkontribusi secara positif atau negatif terhadap organisasi. *Outcome* dari *performance* dapat diukur secara objektif seperti produktifitas, efisiensi dan kualitas (Lepine & Crawford, 2010).

Mengacu pada pemahaman diatas dalam penelitian ini menggunakan teori *job performance* dari Koopmans (2004) mendefinisikan *job performance* sebagai perilaku atau tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Psychological Capital

Psychological Capital digambarkan sebagai konstruk psikologi positif individu (Moldonado & Salanova, 2017). *Psychological capital* dapat digunakan untuk memahami kekuatan dan kapasitas diri dalam pengembangan diri yang berdampak pada motivasi positif individu (Demir, 2018), serta mendorong pertumbuhan dan kinerja individu (Luthans & Avolio, 2007). *Psychological capital* dapat membantu kehidupan individu dalam mengembangkan bakat dan kemampuan (Polatci, 2014; Demir, 2018). Luthans, Youssef dan Avolio (2007) mengemukakan bahwa untuk mendapatkan kualitas individu yang mampu bersaing maka perlu dilakukan investasi dalam pengembangan *psychological capital*.

Dalam penelitian ini *psychological capital* sendiri diartikan sebagai kondisi perkembangan psikologi positif individu dengan ditandai: (1) memiliki kepercayaan diri (*self efficacy*) untuk mengambil dan melakukan upaya yang diperlukan agar berhasil dalam melaksanakan tugas tugas yang menantang; (2) optimis (*optimism*) yaitu adanya atribusi positif mengenai kesuksesan sekarang dan masa depan; (3) harapan (*hope*) yaitu bertekad mencapai tujuan dan bila diperlukan mengarahkan tujuan (harapan) tersebut menuju keberhasilan; (4) ketahanan (*resiliency*) dimana ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu dapat mempertahankan dan bangkit kembali untuk mencapai kesuksesan (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Dapat ditarik diartikan *psychological capital* sebagai kondisi psikologis individu yang memiliki karakteristik *efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resiliency*

Intervensi Psychological Capital (PCI)

Lunthas et al., (2006) mengenalkan konsep *Psychological Capital Intervention* (PCI) yang dapat dilakukan dalam intervensi mikro berupa pelatihan. Lama durasi pelatihan bergantung pada ukuran kelompok, media, latihan yang umumnya berdurasi satu hingga tiga jam. Pelatihan *psychological capital* dalam penelitian ini menitik beratkan pada pengembangan dua dimensi yaitu dimensi *hope* dan *resiliency*. Hal ini dilakukan karena permasalahan kedua dimensi tersebut terdapat cukup kuat pada fenomena, sehingga intervensi *psychological capital* yang dirancang sebagai berikut: 1) Pengembangan *hope* dapat dilakukan dengan meminta peserta mengidentifikasi tujuan, *pathways* (cara mencapainya) dan mengidentifikasi *agency* (perantara). Pada tahap selanjutnya peserta diminta untuk menerapkan dan mengatasi kemungkinan hambatan pada saat bekerja, 2) Pemahaman mengenai *Efficacy* dapat dipengaruhi dari beberapa hal yaitu *mastery's experience* dan kesuksesan, *vicarious learning/ modeling* dan *social persuasion*, 3) Pengembangan *Resiliency* dapat dilakukan dengan mengidentifikasi aset, faktor resiko dan *value* individu serta pemaknaan dari individu terkait situasi keterpurukan, 4) Pemahaman mengenai *Optimism* dapat dipengaruhi oleh membangun kepercayaan diri dan mengembangkan harapan positif.

Hubungan antara Job Performance, Psychological Capital dan PCI

Psychological capital merupakan salah satu antecedent *job performance*. Sebagaimana yang dijabarkan oleh Kim et al., (2017) bahwa keempat dimensi *psychological capital* secara signifikan mempengaruhi *job performance*. Individu yang memiliki harapan

penyakit, pada dimensi *hope* akan dapat mengantisipasi hambatan, sedangkan pada dimensi *efficacy* akan mempengaruhi individu dalam menerima tantangan, dan pada dimensi *resilience* ketika dihadapkan terhadap situasi yang penuh tekanan individu dengan baik akan dapat menunjukkan perilaku yang strategis.

Harms dan Luthans (2012) memaparkan adanya kontribusi positif *psychological capital* dalam meningkatkan *performance* memperkuat kepribadian dan kemampuan untuk bertindak rasional dalam kondisi kritis. *Psychological capital* dapat meningkatkan *job performance* dan membantu dalam mencapai tujuan karyawan (Sun et al., 2011). *Psychological capital* ditemukan sebagai prediktor yang kuat dalam meningkatkan *job performance* (Luthans et al., 2007)

Bandura (1997; Kappagoda, et al., 2014) memaparkan karyawan yang memiliki *efficacy* baik akan memiliki *performance* optimal dalam bekerja. Jika karyawan memiliki *efficacy* yang tinggi, maka mereka percaya akan berhasil. Hal ini mempengaruhi usaha mereka pada tugas yang diberikan, ketika karyawan memiliki usaha untuk mencapai keberhasilan maka mereka akan memberikan usaha terbaik.

Adams et al., (2002) menemukan karyawan yang memiliki *hope* akan bekerja lebih efektif dari pada karyawan yang memiliki *hope* yang rendah. Peterson dan Byron (2008; Kappagoda, et al., 2014) memaparkan karyawan yang memiliki *hope* memiliki upaya yang berorientasi pada tujuan, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk mencari cara alternatif untuk mencapai tujuan mereka. Kemampuan ini mengarahkan pada usaha yang berkelanjutan dan pada akhirnya membantu mereka meningkatkan *job performance*. Bandura (1997) memaparkan bahwa karyawan yang memiliki *efficacy* dan *hope*, memiliki *performance* yang lebih baik karena mereka mampu menerima tantangan dan lebih memiliki upaya dalam mencapai tujuan.

Karyawan yang memiliki *optimism* akan percaya bahwa mereka akan berhasil sehingga mereka akan melakukan banyak upaya dalam mencapai tujuan Corr & Gray (1996). Luthans et al., (2005), menemukan adanya korelasi positif antara optimisme dan kinerja karyawan.

Maddi (2005) karyawan yang memiliki tingkat *resiliency* yang tinggi, setelah mengalami keterpurukan akan akan cepat beradaptasi dan terlibat dalam pekerjaan seperti biasa. Maddi berpendapat bahwa *resiliency* dapat menjadi stimulus bagi karyawan untuk bangkit kembali. Berdasarkan bukti teoretik dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* dapat berkorelasi signifikan terhadap *job performance*. Stajkovic (2006; Kappagoda, et al., 2014) menunjukkan efek gabungan dari empat aspek *psychological capital* untuk meningkatkan *job performance*. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menggambarkan model penelitian sebagai berikut:

Secara teoretis individu yang memiliki *psychological capital* yang tinggi memiliki kapasitas sumber daya yang lebih besar sehingga lebih mampu memotivasi diri mereka dan cenderung untuk bertahan dalam proses pencapaian tujuan mereka dari pada individu yang memiliki *psychological capital* yang rendah. Hal ini memungkinkan individu untuk meningkatkan *performance* mereka secara keseluruhan. Individu yang memiliki harapan penuh secara efektif akan dapat membayangkan hambatan dan memiliki *back up plan* untuk mengantisipasi hambatan tersebut. Karyawan yang memiliki *efficacy*, akan siap untuk menerima tantangan dan akan berinvestasi dalam usaha yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Ketika menghadapi rintangan atau situasi yang penuh tekanan, individu akan sangat ulet dalam menunjukan perilaku yang strategis. Secara singkat keempat dimensi *psychological capital* berkontribusi terhadap *job performance* karyawan Kim et al, 2017. Dengan demikian peneliti berpandangan bahwa untuk meningkatkan *job performance* perlu dapat dilakukan dengan meningkatkan *psychological capital* karyawan melalui intervensi pelatihan singkat.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *psychological capital* terhadap *job performance* pada karyawan instansi TCA, sedangkan tujuan dari intervensi adalah untuk mengetahui apakah pelatihan *psychological capital* efektif meningkatkan pengetahuan *psychological capital* pada karyawan instansi TCA.

DATA DAN METODOLOGI

Pengambilan data penelitian dilakukan dengan membagikan skala pada tanggal 3-15 Maret 2019 di lembaga pemerintahan instansi TCA Jakarta, Indonesia. Partisipan dalam penelitian ini adalah 105 karyawan instansi TCA. Sedangkan partisipan intervensi adalah 25 karyawan instansi TCA yang merupakan bagian dari populasi penelitian.

Pengukuran *Job Performance*.

Skala *job performance*. Skala ini bertujuan untuk mengukur perilaku kinerja karyawan. Skala ini dikenal sebagai Individual *Job performance* Questionnaire (IWPQ) yang dikembangkan oleh Koopmans (2014). Skala IWPQ yang digunakan telah dialih bahasakan dan disadur dari Widyastuti & Hidayat (2018) dengan reliabilitas $\alpha=0,885$. Skala *job performance* terdiri dari 18 butir pernyataan dengan menggunakan rentang jawaban dari 1 (Tidak Pernah), 2 (Jarang), 3 (Kadang-Kadang), 4 (Sering) hingga 5 (Selalu). Contoh pertanyaan dalam Skala *job performance* “*Saya berniatif memulai tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai*”

Tabel 1

Distribusi item pada *Blue Print* Skala *Job Performance*

Dimensi	Contoh Item	Nomor Item
Performansi Tugas	Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu	1,2,3,4,5
Performansi Kontekstual	Saya berniatif memulai tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai	6,7,8,9,10,11,12,13
Perilaku Kerja Kontraduktif	Saya mengeluhkan persoalan-persoalan kecil dalam pekerjaan saya	14,15,16,17,18

Pengukuran *Psychological Capital*

Skala *psychological capital* Skala ini bertujuan untuk *psychological capital* ditujukan untuk mengukur persepsi karyawan tentang *psychological capital* yang dirasakan. Skala ini dikembangkan adaptasi dari skala penelitian Lunthas dengan reliabilitas $\alpha=0,921$. Dalam skala ini terdapat 12 butir pernyataan dengan menggunakan rentang jawaban dari 1 (Sangat Tidak Sesuai) hingga 5 (Sangat Sesuai). Contoh pertanyaan dalam skala *psychological capital* “*Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri, jika diharuskan*”.

Tabel 2

Distribusi Item pada *Blue Print* Skala *Psychological Capital*

Dimensi	Contoh Item	Nomor Item
<i>Self Efficacy</i>	Saya percaya diri dalam mewakili unit kerja saya dalam rapat dengan manajemen	1,2,3
<i>Hope</i>	Jika saya menemukan hambatan dalam pekerjaan saya,	4,5,6,7

Dimensi	Contoh Item	Nomor Item
	saya bisa memikirkan banyak cara penyelesaiannya	
<i>Resiliency</i>	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri, jika diharuskan	8,9,10,
<i>Optimism</i>	Saya selalu melihat sisi cerah mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan	11,12

Teknik Analisis Data

Teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi yang digunakan untuk melihat hubungan antar variabel dalam penelitian. Sedangkan teknik statistik yang digunakan untuk intervensi adalah non-parametrik *Wilcoxon Signed Rank Test*. Teknik statistik ini bertujuan untuk membandingkan skor *pre-test* dan skor *post-test* yang diperoleh setelah dilaksanakannya intervensi.

Hasil Penelitian

Analisis Korelasi antara *Psychological Capital* terhadap *Job performance*

Tabel 3.

Hasil uji korelasi person *Psychological Capital* dan *Job performance*

Variabel	r	p
<i>Psychological Capital</i> dan <i>Job Performance</i>	.790**	.000
<i>Efficacy</i> dan <i>Job Performance</i>	.623**	.000
<i>Hope</i> dan <i>Job Performance</i>	.645**	.000
<i>Resilience</i> dan <i>Job Performance</i>	.790**	.000
<i>Optimism</i> dan <i>Job Performance</i>	.676**	.000

**, Korelasi signifikan pada taraf 0.01(2-tailed)

Berdasarkan hasil analisis statistik dapat dilihat terdapat hubungan yang signifikan antara *psychological capital* dan *job performance* ($r=.79$ dan $p<0.01$). memberikan informasi bahwa semua dimensi *psychological capital* memiliki hubungan signifikan ($p<0.01$) terhadap *job performance*. Dari ke empat dimensi *psychological capital* dimensi *resilience* memiliki korelasi paling besar sebesar $r= .79$.

Lalu diikuti oleh dimensi *optimism* sebesar $r= .68$ dan dimensi *hope* dengan korelasi sebesar $r= .64$. Pada posisi terakhir terdapat dimensi *efficacy* dengan korelasi sebesar $r= .62$.

Pengetahuan tentang *Psychological Capital*

Tabel 4.

Hasil analisis *Wilcoxon Signed Rangks Test* terhadap skor evaluasi pembelajaran mengenai materi *Psychological Capital*.

Pair	Mean	Standar Deviasi	Z	p
Skor Pre-Test	6.24	1.612	-3.283	.001
Skor Post Test	7.76	1.451		

Berdasarkan hasil diatas dapat terlihat bahwa terjadi perubahan skor *mean* yaitu skor *pre test* sebesar 6.24 dan *mean* skor *post test* sebesar 7.76. Terdapat nilai $Z = -3.283$ dan

$p < .05$, yang menunjukkan terdapat perbedaan signifikan antara skor *pre test* dan *post test*. Hal ini berarti menunjukkan terjadinya peningkatan pengetahuan secara signifikan setelah diberikan pelatihan. Dengan demikian proses pembelajaran terkait pengetahuan pada *psychological capital* dipandang telah efektif.

Evaluasi Persepsi *Psychological Capital*

Tabel 5.

Hasil analisis *Wilcoxon Signed Ranks Test* terhadap *Psychological Capital*

Pair	Mean	Standar Deviasi	Z	p
Skor Pre-Test	53.2	7.19	-3.04	.002
Skor Post Tes	77.0	8.69		

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa *mean* skor *psychological capital* dari para peserta sebesar 53.2 dan meningkat menjadi 77.0 setelah diberikan intervensi *psychological capital*. Dari paparan tabel diatas diketahui $Z = -3.04$, $p < .05$ yang berarti terjadi perbedaan skor *psychological capital* dengan signifikan antara sebelum dan sesudah dilakukan intervensi. Hal ini memiliki arti bahwa pelatihan secara efektif dapat meningkatkan pemahaman partisipan pelatihan mengenai *psychological capital*.

Evaluasi Persepsi *Job performance*

Tabel 6.

Hasil analisis *Wilcoxon Signed Ranks Test* terhadap skor *Job performance*

Pair	Mean	Standar Deviasi	Z	p
Skor Pre-Test	46.2	6.28	-2.49	.013
Skor Post Tes	71.0	6.32		

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa *mean* skor *job performance* dari para peserta sebesar 46.2 dan meningkat menjadi 71.0 setelah diberikan intervensi *psychological capital*. Dari paparan tabel diatas diketahui $Z = -2.49$, $p < .05$ yang berarti terjadi perbedaan skor *job performance* dengan signifikan sebelum dan sesudah dilakukan intervensi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan *psychological capital* dapat meningkatkan persepsi partisipan terhadap *job performance*.

HASIL EMPIRIS

Penelitian ini bertujuan melihat hubungan *psychological capital* dan *job performance*. Berdasarkan hasil pengolahan data secara statistik *psychological capital* terbukti secara signifikan berhubungan dengan *job performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan semakin tinggi status *psychological capital* individu maka semakin tinggi juga tingkat *job performance* dan sebaliknya (Kappagoda et al., 2014; Peterson et al., 2011; Durrah et al., 2016). Agar menghasilkan *job performance* yang optimal, karyawan perlu memiliki motivasi, proses kognitif, dan berjuang untuk meraih kesuksesan ditempat kerja. Oleh karena itu kondisi *psychological capital* karyawan berperan penting dalam meningkatkan *job performance* karyawan (Kappagoda et al., 2014). Avey et al., (2011) menjelaskan hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki

psychological capital yang besar memiliki sumber daya besar untuk memotivasi diri dan akan bertahan dalam proses pencapaian tujuan sehingga memungkinkan mereka untuk meningkatkan *job performance* secara keseluruhan. Sumberdaya yang besar dapat dilihat dari kemampuan untuk mengidentifikasi tujuan dalam bekerja, menemukan cara untuk mencapai tujuan, memahami kelebihan dan kekurangan diri dalam mengapai tujuan, serta memiliki kemampuan untuk bangkit dari tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuan. Di sisi lain peningkatan *psychological capital* dan *job performance* juga harus diikuti dengan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan rasa aman dalam bekerja dan diperkuat oleh apresiasi atasan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistiya dan Rosidah (2003) yang menjelaskan karyawan akan termotivasi dalam bekerja ketika mendapat dukungan dari atasan dan rekan kerja. Hal ini sesuai dengan teori *social persuasion* yaitu adanya pengaruh penilaian orang lain yang secara signifikan memiliki kekuatan evaluatif. *Social persuasion* yang positif pada akhirnya akan meningkatkan *self efficacy* (Bandura 1997).

Memperkuat hasil penelitian, peneliti melakukan korelasi antar dimensi *psychological capital* terhadap *job performance*. Dari hasil analisis statistik diketahui bahwa ke empat dimensi *psychological capital* (*hope*, *efficacy*, *resilience* dan *optimism*) memiliki hubungan yang signifikan. Hasil temuan penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Luthans et al., (2012) yang dimana menyatakan bahwa keseluruhan dimensi *psychological capital* memiliki pengaruh signifikan terhadap *performance* karyawan. Program intervensi pelatihan *how to become a superhero* yang diberikan pada karyawan instansi TCA, telah terbukti mampu meningkatkan skor pemahaman atau pengetahuan terkait *psychological capital*. Peningkatan skor pelatihan dipengaruhi beberapa faktor. Faktor pertama tema pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Board dan Newstrom (1992; Jamaludin, 2012) menjelaskan persepsi partisipan mengenai relevansi antara kebutuhan dan konten pelatihan. Sekowski (Bhati, 2007; Jamaludin, 2012) memaparkan persepsi partisipan mengenai relevansi materi pelatihan, meliputi, adanya hubungan program pelatihan dengan karir, materi pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan, pelatihan menggambarkan pekerjaan partisipan, dan pelatihan secara signifikan dapat meningkatkan efektifitas pekerjaan. Di sisi lain kesesuaian materi pelatihan juga tergambarkan dari pernyataan level reaksi yaitu: “tema pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan materi yang diberikan bermanfaat”. Berdasarkan skala *likert* 1-5 kedua pernyataan diatas mendapatkan mean sebesar 4,4 dan 4,3. Hal ini memiliki arti bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan partisipan.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi peningkatan skor *psychological capital* partisipan adalah penggunaan prinsip belajar (*learning principle*). Keith dan Werther (1997) menjelaskan prinsip belajar sebagai pondasi bagi para partisipan agar dapat belajar dengan cara paling efektif. Prinsip ini bersifat partisipatif, relevan, pengulangan dan pemberian umpan balik terhadap kemajuan peserta (Keith & Werther, 1997). Intervensi *psychological capital* dilakukan dengan cara-cara partisipatif, para peserta secara sukarela diminta untuk menceritakan pengalaman keberhasilan dan kegagalan mereka dalam mencapai tujuan, sehingga terjadi interaksi aktif antara fasilitator dan peserta didalam proses pelatihan.

Peningkatan mean skor pemahaman *psychological* antara sebelum dan setelah intervensi sebesar 1.52 dianggap kecil. Dapat diasumsikan sebagian besar dari para partisipan telah memiliki pemahaman yang baik mengenai *psychological capital*. Hal ini terbukti dari hasil *pretest* 25 partisipan pelatihan 13 diantaranya termasuk dalam kategori tinggi. Hal lain yang dapat mempengaruhi rendahnya skor peningkatan pemahaman *psychological capital* adalah waktu pelaksanaan pelatihan. Keseluruhan partisipan telah menjalani aktifitas pelatihan dari pukul 7.00 WIB dan pelatihan *how to become a superhero* dilakukan pada pukul 14.00 WIB hingga pukul 20.00 WIB sehingga partisipan sudah

mengalami kelelahan dalam melakukan serangkaian kegiatan pelatihan dan berdampak pada nilai *post test*.

Hasil analisis juga memparkan terjadinya peningkatan persepsi *psychological capital* dan *job performance* pada peserta pelatihan. Hasil analisis tambahan juga menunjukkan adanya peningkatan persepsi *psychological capital* dan *job performance*. Hal ini memiliki arti dengan melakukan pelatihan *psychological capital* maka terjadi peningkatan pemahaman *psychological capital* dan mempengaruhi kenaikan *job performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Luthans et al., (2007) menemukan secara signifikan pelatihan *psychological capital* dapat meningkatkan *job performance* dan *job satisfaction*.

IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan adanya hubungan *psychological capital* terhadap *job performance*, diharapkan pihak instansi TCA dapat mengembangkan *psychological capital* karyawan melalui pelatihan *psychological capital intervention* yang pada akhirnya dapat mendorong *job performance* karyawan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan pihak instansi TCA dapat menggunakan intervensi TCA sebagai bagian program pengembangan diri karyawan dalam rangka meningkatkan kapasitas diri karyawan sehingga bermuara pada peningkatan kinerja organisasi yang lebih optimal.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pelatihan *psychological capital* dapat meningkatkan persepsi *job performance*, namun upaya ini perlu diterapkan secara berkesinambungan dengan perbaikan beberapa sistem di organisasi, seperti sistem penilaian kinerja, dan pemberian kesempatan bagi karyawan untuk berkembang melalui program-program pengembangan karyawan. Sehingga upaya perbaikan *job performance* dapat terjadi secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *psychological capital* dengan *job performance* pada karyawan instansi TCA. Hal ini menunjukkan semakin tinggi status *psychological capital* karyawan maka akan semakin tinggi pula *job performance* dan sebaliknya. Selain itu, dimensi dari *psychological capital* yaitu *efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* memiliki hubungan signifikan dengan *job performance* pada karyawan instansi TCA. Dimensi *Resilience* memiliki hubungan yang paling kuat dengan variabel *job performance* lalu diikuti dengan dimensi *Optimism* pada urutan kedua dan diikuti dengan dimensi *Hope* pada urutan ketiga serta dimensi *Optimism* pada urutan terakhir. Pada level reaksi terhadap pelatihan dapat dikatakan berhasil karena peserta menyatakan kepuasan terhadap alat bantu, materi, fasilitator dan pelaksanaan.

Adanya peningkatan signifikan dari hasil *pre-test* dan *post-test* pada level pengetahuan peserta pelatihan. Hal tersebut menunjukkan bahwa intervensi yang dilakukan dapat meningkatkan pengetahuan *psychological capital* pada partisipan.

REFERENSI

- Amir, M., F.(2015). *Memahami evaluasi kerja karyawan*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Armstrong, M. & Baron. (2006). *A Handbook of human resource management practice edition*. London: Kogan Page
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber, P. N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 5(31). 384-401 DOI: <https://doi.org/10.1108/01437731011056425>

- Campbell, J., Mchenry, J. & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*.43(2).313-333.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt & W.C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Demir, S. (2018). The relationship between psychological capital and stress, anxiety, burnout, job satisfaction, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*.75.137-154.
- Durah,O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *PONTE*. 72(7). 214-225. DOI: 10.21506/j.ponte.2016.7.17
- Fadli, H. (2018). *Analisa pengaruh komitmen organisasi dan persepsi karyawan terkait "learning" terhadap kinerja individu (studi kasus pada karyawan pt pln yang mengikuti training di pln udiklat padang)*. Tesis. Padang:Universitas Andalas.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences (4th ed.)*. USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Heidjrachman. & Suad, H. (2002). *Manajemen personalia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE): Yogyakarta.
- Jamaludin. (2012). *Meningkatkan dukungan atasan melalui pengembangan komunikasi untuk memperbaiki transfer of training pada intansi pemerintahan X*. Tesis. Universitas Indoseia: Jakarta
- Kappagoda, S., Othman, H. & De Alwis, G. (2014). The impact of psychological capital on job performance: development of a conceptual framework. *European Journal of Business and Management*. 6(14). 143-154.
- [Kim](#), M., [Perrewé](#),P. L., [Kim](#), Y. K., [Kim](#), A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*. 1618-4742. doi: 10.1080/16184742.2017.1344284
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. (Master's Thesis). Netherlands Organisation of Applied Scientific Research TNO: The Netherlands
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van D. B. A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>.
- Lepine,J,A., Crawford,E,R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. 53(3).617–635.
- Luo, H., Wang, Y., Yi, L. (2017). The intermediate effect of psychological capital between culture and performance. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2017 Annual Meeting*. 61 (1). 901-905. <https://doi.org/10.1177/1541931213601704>
- [Luthans](#), F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., Combs, G.M., (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Jurnal Of Organizational Behavior*. 3 (27). 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2015). Psychological capital: an evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Organizational Dynamics, (4):339-366. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324
- [Maldonado](#), A.O., & [Salanova](#), M. (2017). Psychological capital and performance among undergraduate students: the role of meaning-focused coping and satisfaction. *Teaching in Higher Education*. Doi 10.1080/13562517.2017.1391199
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1999). *Organizational behaviour: managing people and organization*. 3rdedition. Mumbai: Jaico Publishing House
- Motowidlo, S,J.,& Kell, H,J., (2012). *Job performance. handbook of psychology, vol. 12: industrial and organizational psychology, edition: 2nd, chapter: job performance*. Highhouse, .82-103. doi : 10.1002/0471264385.wei1203
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*.(10)71-83.
- Sumarsono, S, HM. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember: Graha Ilmu.
- [Soumendu, B.](#), & [Arup,V.](#) (2011). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*.34(2).177-192,
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 8(4). 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151 [10.1111/1468-2389.00151](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151)

Widyastuti, T. Hidayat, R. (2018). Adaptation of individual work performance questionnaire (iwpq) into bahasa indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*. 7 (2). 101-112. doi: 10.5861/ijrsp.2018.3020

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 (Pralad & 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 dilakukan 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 interpretasinya : 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 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

The Impact of Earnings Management as for The Nigerian Listed Firms Financial Reporting Quality on Information Asymmetry

Saheed A. Lateef¹, Norfadzilah Nik Mohd Rashid²,
Umar Aliyu Mustapha³, Abdallah Bala Ado⁴

^{1 2 3,4}Universiti Sultan Zainal Abidin Malaysia

¹*latsad4real@yahoo.com*

²*nikmfadzilah@unisza.edu.my*

³*umaraliyu 2011@gmail.com*

⁴*abdallahkmata@gmail.com*

ARTICLE DETAILS

History

Received : August
Revised Format : September
Accepted : Oktober

Keywords :

earnings management,
financial reporting quality,
information asymmetry

ABSTRACTS

Earnings management is one of the critical issues related to financial reporting quality, particularly after the Enron and WorldCom scandals. Earnings management behaviors are related to the low level of corporate social responsibilities (CSR) and improvement in both areas would be expected to result to Improvements in the quality of financial reporting (FR). Hence, the aims and objective of this study is to examine the impact of earnings management as financial reporting quality on information asymmetry for the listed firms, Nigeria. The study is a conceptual paper on the relationship between earnings management of financial report and information asymmetry of Nigerian listed firms. Based on constructing the underlying theoretical framework of earnings management, the relationship between earnings management and information asymmetry is studied. The study revealed that both real earnings quality and accruals earning quality models are relevant to understanding the financial reports, that is, lower information asymmetry challenge. Therefore, uninformed users of financial reports are encouraged to rely on financial analysts in order to make efficient portfolio decisions. Also, if there is any need for the management of listed companies to use earnings manipulation, real earnings manipulation is recommended for them rather than the accrual-based approach. Finally, the study suggests that other researcher(s) can go beyond this to put retail and institutional on one side, and foreign investors on the other side, then focus on each group in separate studies.

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

INTRODUCTION

Information asymmetry is concerned with the level of understanding of information between the managers of the firms and the users of financial reports (Almasarwah, 2015). Higher information asymmetry means that the management which prepares the financial reports are at a better position to manipulate the activities of the business and the financial reports they prepare to their advantages (Zhang, 2018; Li, 2017). That may lead owners at a loss as to the actual state of affairs of the business at the end of financial year since they do not have adequate information. It needs to be mentioned that the value of information in the reports is determined by the quality of decision made by the investors who used the information.

A high-quality financial report will bring about a reduction in information asymmetry and hence reflects on investments in the stated firm. It is essential to note that investment decisions makers are classified into two: professional or informed; and non-professional or uninformed. Informed decision makers are those investors whose investment decisions emanate from sound and well analysed financial information while uninformed investors make their investment decision by being influenced by more of other factors other than financial information (Habib Jouber, Hamadi & Fakhfakh, 2011).

Fundamentally, investments in companies and other organisations are made by retail investors, institutional investors, and foreign investors. Whereas institutional investment groups usually have financial professionals in their organisations hence are informed, retail investors, and sometimes foreign investors may not necessarily be professionals themselves or may not have much of financial knowledge (Almasarwah, 2015). The peculiarity of many sectors most especially the manufacturing sector as considered by this study, is to the effect that Nigerian government is seriously concerned about its contribution to the Gross Domestic Product (GDP) especially as the government is desirous of diversification of the economy. Activities in the many sectors of the economy have slowed down considerably, though the growing demand for services under normal development theory should have been fulfilled by manufacturing which should have grown alongside the services.

Several studies on the relationship between financial reporting quality and information asymmetry focused on general relationships, that is, without demarcations between the proxies of earning quality to check their effects (Nnadi, Omoteso, & Yu, 2015). Some others that attempted demarcations either focused on one of the most common measures of earnings management, Accrual Earnings Management (AEM) quality or Real Earnings Management (REM) quality only; or focused only on the earning quality as it affects investment decision, investment efficiency among other (Ranjitha & Madhumathi, 2015). To the best of the researcher knowledge, none of these studies especially in Nigerian environment has tested the effect of earnings management measures of financial reports on information asymmetry, using both real and accrual earnings quality measures. Therefore, this sector needs to have a single study that will examine both the accrual and real earnings quality of the financial reports prepared by firms towards the information asymmetry in the sector.

RESEARCH OBJECTIVES

The main focus of this study is to examine the impact of earnings management as a financial reporting quality on investors' information asymmetry of Nigerian Listed Firm with focus on the area of both real and accrual earnings quality measures. The specific objectives are as follows:

- a. To examine the impact of real earnings management for financial reports on information asymmetry of Nigerian listed firms.
- b. To ascertain the effect of accrual earnings management for financial reports on information asymmetry of Nigerian listed firms.

LITERATURE REVIEW

Information Asymmetry Concept

Information asymmetry can be explained as a situation in which preparers of financial reports have more information compared to the users of the financial reports. Academic literature, for instance, Verrechia (2006), suggests that better disclosure policies

by firms reduce information asymmetry between insiders and outsiders by bringing private information into the public domain. Usually, information asymmetry is studied in the context of principal-agent problems. It is in contrast to comprehensive information that is a critical assumption in neo-classical economics. The concept, as reported by Aueron (2003) was first introduced by Akerlof (1970) in his paper titled ‘The Market for “Lemons”’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism’. Subsequently, Spence (1973), Stiglitz (1975), and Rothschild and Stiglitz (1976) expanded the concept to develop the concepts of signalling and signalling equilibrium, screening, and externalities respectively.

In a more recent period, information asymmetry is becoming a subject of significant interest among academics. Beginning with Kyle (1985), for instance, it was argued that an increase in information asymmetry adversely affects the cost of capital as liquidity providers increase bid-ask spread to guard against adverse selection risk. In agreement with this position, Bhattacharya and Spiegel (1991) suggest that information asymmetry causes unwillingness to trade and increase the cost of capital as investor protect themselves against potential losses. This study agrees with the positions of Kyle (1985) and Bhattacharya and Spiegel (1991). The question we asked, concerning the case of listed firms in Nigeria is that ‘can the low trading in the shares of these firms on the Nigerian Stock Exchange be attributed to the problem of information asymmetry?’

As a challenge, information asymmetry has a negative effect on the cost of capital. For example, the theoretical work of Verrecchia (2006) showed that the information environment; precisely the extent of private information and differences in information across investors affects a firm’s cost of capital. In another report, Lambert, Leuz, and Verrecchia (2007), it was claimed that the relationship between information and cost of capital arises due to the precision of information about the distribution of the firm’s future payoffs.

Thus, earnings quality can affect the uncertainty about the future distribution of the firm’s payoffs and thereby also affect the information asymmetry between informed and uninformed investors. It needs been mentioned equally that researchers, such as Hirschleifer, Hou, Teoh, and Zhang (2004); Desai and Venkataram (2007); among others have theorized that “a subset of sophisticated investors (short sellers) are able to discern that persistence of earnings reported by firms with high accruals are not sustainable and assume positions accordingly to arbitrage on the overpricing”. In line with these issues and especially considering the position of Bhattacharya and Spiegel (1991), one possible answer to the questions of low trading in the shares of listed firm including manufacturing firms in Nigeria, as opposed to the shares of banks, is to posit that there is information asymmetry which has invariably caused unwillingness to trade in their shares. This hypothetical position is premised on the fact that in the same market, some sectors shares enjoy patronage why some not enjoy the patronage including manufacturing sectors.

Financial Reporting Quality Concept

The term, qualitative characteristics of financial reports, as defined by the International Accounting Standards Committee (IASC, 1989) as “attributes that make the information provided in financial statements useful to users”. These characteristics were divided mainly into Fundamental qualitative characteristics and enhancing qualitative characteristics. The Fundamentals are Relevance and Faithful representation while the enhancing characteristics are: comparability, verifiability, timeliness and understandability. These characteristics are to enhance the usefulness of information that is relevant and faithfully represented IASB (2010).

The main aims and objectives of financial reporting is to provide high-quality financial reporting information concerning economic entities, primarily financial useful for economic decision making (Elkalla, 2017; Dimkpah; 2013; Beest, Braam, & Boelens, 2009). In the same vein, FR provides information about the financial position of reporting

entities, (i.e., the information about the entity's economic resources and claim against the reporting system. They, as made available by the management of enterprises are not prepared to 'fulfil all righteousness'. They are meant to serve some purposes hence their preparations.

Financial reports are the product of financial transactions and activities of the firm usually prepared periodically especially as they may be required. The goal is to provide information that is adjudged useful for decision making by the users. The duty of preparation of the reports is placed on the shoulders of the management, who, as required by the Agency theory, run the day-to-day affairs of the firm, for and on behalf of the shareholders. As put by Jonas and Blanchet (2000), financial reporting is not only a final output because its quality depends on each of its parts including information about the selection, the disclosure of the company's transactions, and application of accounting policies and knowledge of the judgments made.

Furthermore, Quality of financial reports is seen in the benefits derived from the reports by the users. High-quality financial report reduces information risk. It minimises asymmetric information problems that arise from conflicting agency' (Rajgopal & Venkatachalam, 2011). Also, it prevents managers from using discretionary power for their benefit in addition to helping them make efficient investment decisions (Zarowin, 2015; Leonie, 2013; Chen, Hope, Li, & Wang, 2011). In the light of this assumption, Martinez-Ferrero (2014) stated that high-quality information facilitates greater transparency thereby reducing information asymmetry and satisfying the needs of investors and other stakeholders. This study aligns with these positions as stated in respect of these benefits that depict the quality financial reports.

Although general purpose financial reports do not provide all the information that is needed by the potential investors, lenders and other creditors, they are expected to provide a basic set of information that should be able to help the existing, potential investors, lenders and other creditors to estimate the value of the reporting entity for a reasonable extent (Zhang, 2014; IASB, 2010). It is when this is seen and attested to by the users of these financial reports that one can reasonably conclude that they are of the required quality.

Where the qualitative factors of financial reports are present, the expectation is that there will be a reduction in information asymmetry, which invariably should affect investment decisions positively. This study aligns itself with the definitions and positions of authors and researchers cited in this section. Based on the prior study mention above, the main aims and objectives is on the earnings quality of financial reporting as they affect information asymmetry in the manufacturing firms in Nigeria.

According to Martinez-Ferrero (2014), the most employed proxies to assess FRQ in literature are classified into three as earnings quality; accounting conservatism; and accruals quality. This position of Martinez-Ferrero (2014) was premised on the illustration of Dechow, Ge, and Schrand (2010), who defined categories of earnings quality proxies, on the grounds that "higher earnings quality (EQ) indicates the features of the organization's earnings process that are essential to a specific decision used by specific decision-makers". Hence, the proxies put as: properties of earnings, earnings response coefficients and external indicators of FRQ. On this premise, Dechow, Ge, and Schrand considered the determinants of earnings quality to be firm attribute, governance and controls, financial reporting practices, auditors, external factors, capital market incentives, and the institutional factors in the country of the company.

Concerning the position of Ball, Kothari, and Robins (2000), degree of accounting conservatism, which implies more timely incorporation of economic loss into accounting earnings management than of economic gains, is the second classification of FRQ proxies in the argument of Martinez-Ferrero (2014). The third classification is on the study of Garrett,

Hoitash, and Prawitt (2012) that accruals quality is based on mapping previous, current and future cash flow operations with accruals.

For the fact that earnings quality measures are the most popular proxies for financial reporting quality in literature, primarily because the measure covers much information as captured in the financial reports, Authors, such as Jeanjean and Stolowy (2006); Garcia-Meca and Sanchez-Balesta (2009); Ahmed, Chalmers and Khif (2013); Lin, Chu, and Cang (2014); Sellami (2016); among others have proposed and used different proxies for earnings management, the most popularly used among these proxies are the REM and Accrual-based. It is on this note that we chose to review empirical studies primarily on their relationships with information asymmetry.

Following from above, these most common measures: accrual-based activities and real activities manipulation, need to be understood in line with how they are employed on a general level and more specifically in line with this study on the listed manufacturing firms in Nigeria. Whereas accrual earnings management implies discretionary accrual choices allowed within accounting standards with no direct cash flow consequences, real earnings management, on the other hand, involves deviations from standard operational practices to manipulate earnings numbers and thus have direct magnitudes on current and future firm cash flows. This study aligns with that classification in the measurement of earnings management of financial reports of listed firms in Nigeria.

Agency Theory

The separation or divorce of ownership of an organization from management gives rise to the theory, agency. Agency theory, propounded by Ross in 1972, specifies that in the recent corporation, managerial actions depart from those required to increase shareholder returns (Berle & Means, 1932; Pratt & Zeckhauser, 1985). As put by Jensen and Meckling (1976), agency theory terms stipulate that the owners are principals, and the managers are an agent, and there is agency loss in which return to the residual claimant, the owners are below what they would be if the principals and owners exercised direct control of firms.

In a similar vein, while the agency theorists suggest a clear separation of interests between owners and managers at the physical level (Dimkpah, 2013; Jensen & Meckling, 1976), this may be debatable and organizational sociologist will point out that what motivates individual calculative action by managers is their perception (1970). To the extent that executive feels their future fortunes are bound to their current firm's employers through an expectation of future pension rights. Then, the executive may perceive their interest as aligned with that of the firm and owners of the firms, even in the absence of any shareholding by that executive.

The theoretical considerations argue a view of managerial motivation alternative to agency theory. It may be termed as stewardship theory (Barney, 1990; Donaldson, 1990). Under this theory, the executive manager far from being an opportunistic shirker, mostly wants to do a reasonable job, to be a good steward of the companies assets. Therefore, stewardship theory holds that there is no general issue of executive motivation. Given the absence of an emotional, motivational problem among executives, there is the question of how far executives can achieve excellent corporate performance to which they aspire.

Stewardship theory, an immediate fall out from Agency, was propounded by Mitnick in 1973. It holds that performance variations arise from whether the structural situation in which the executive is located facilitates effective action by the executive. In the contributions of Donaldson (1985), the issue becomes whether or not the structure of the organization assists the executive to formulate and introduce a plan for high company performance. To what extent are Nigerian firms able to mitigate the negative influences of

these theories, especially as is seen in the areas of information asymmetry and other relevant issues? This will be determined and answered in the fourth chapter of the study.

Research Framework and Hypotheses Development

The model adapted for this study, which combined both measures (Accrual and REM) qualities as independent variables with information asymmetry as the dependent variable was from the work of Abad *et al.* (2017). It needs to be mentioned that the model as putting in the study of Abad *et al.*, evolved from the works of Roychowdhury (2006), Barth, Landsman and Lang (2008), Cohen, Dey, and Lys (2008), Cohen and Zarowin (2010), Ahmed, Neel, and Wang (2013), Kim and Sohn (2013), Doukakis (2014), and Ge and Kim (2014). Based on the information revealed from the existing literature above, the study came out with the framework that shows the relationship between earnings management and information asymmetry.

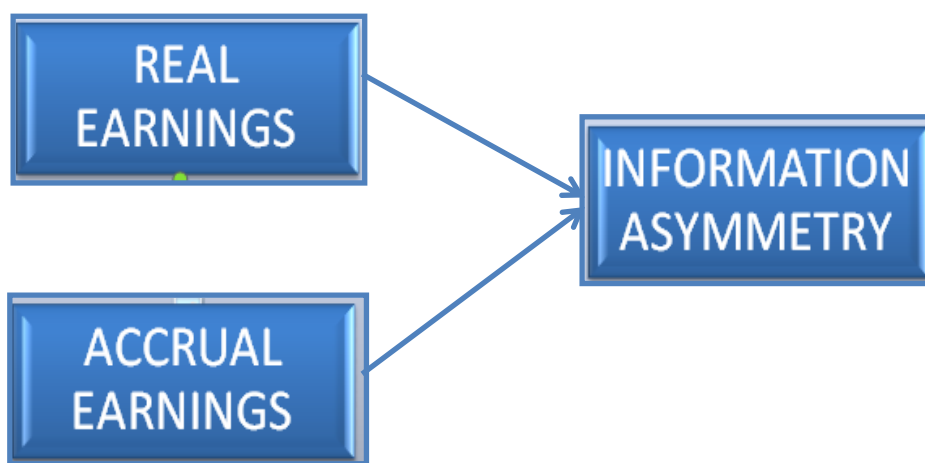


Figure 1: Theoretical Framework of Earnings Management of Financial Reporting Quality and Information Asymmetry of Nigerian Listed Firms.

Methodology and Hypotheses Development

This examines the relationship between earnings management of financial reporting quality and information asymmetry of Nigerian listed firm. The study is a conceptual paper in nature. The empirical evidence from the previous studies revealed that accrual earnings reported by the firms are noisier if managers intentionally smooth earnings (Elkalla, 2017; Zarowin, 2015; Zhang, 2018; Ranjitha & Madhumathi, 2015). Managers use discretion in financial reporting to reveal more about the firm's future earnings and cash flows. Income smoothing helps to reduce the cost of borrowing, and it favourably affects the term of trade with suppliers and customers. Hence, firms smooth earnings to reduce the cost of debt (Zhang, 2018; Li, 2017; Trueman & Titman, 1988). Firms with higher leverage are hypothesised to have lower earnings quality:

H₁. There is a relationship between accrual earnings of the financial report and information asymmetry in the Nigerian listed firm.

Also, the empirical evidence on the relationship between real earnings management of financial report and information asymmetry is mixed due to the complicated relationship between the two (Almasarwah, 2015; Nnadi, Omoteso, & Yu, 2015; Zhang, 2014; Ikram, 2013). Almasarwah (2015) stated that earnings management is the behavior of the enterprise management authority to take into account the accounting data, especially the accounting surplus, by various means within the scope permitted by the accounting standards to realize its interests or maximize the value of the enterprise. In the past, research on real earnings

management has focused more on the concepts, motivations, and methods of earnings management.

H₂: There is a relationship between the real earnings of the financial report and information asymmetry in the Nigerian listed firm.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

As revealed from the previous studies on the financial reporting quality, by relating the quality of financial reports of listed companies in Nigeria with the extent to which they affect investors information asymmetry on a general note, we conclude that there is a significant impact. Both real earnings quality and accruals earning quality models are relevant to understanding the financial reports, that is, lower information asymmetry challenge. Therefore, uninformed users of financial reports are encouraged to rely on financial analysts to make efficient portfolio decisions. This is premised on the fact that financial analysts, going by the position of this study, will utilize the accrual-based measures in their assessment of financial report quality especially wherever there is the need to understand the motive of managers, considering what is popularly called ‘facts behind the figures.

Also, if there is any need for the management of listed companies to use earnings manipulation, real earnings manipulation is recommended for them rather than the accrual-based approach. This it becomes expedient for the fact that accrual-based manipulations lead to information asymmetry or advantages to some investors and hence, distort the efficiency of the stock market. In addition to this, accrual manipulations can be easily detected with the use of accrual earnings measures.

This research is a conceptual paper; the study suggests for the future researcher to conduct an empirical study on the financial reporting quality using both real and accrual model for the Nigerian listed firms. Also, this study did not segregate investors in the listed firms into retail, institutional and foreign investors. The study suggests that other researcher(s) can move beyond this to put retail and institutional on one side, and foreign investors on the other side, then focus on each group in separate studies.

REFERENCES

- Ahmed, A. S., Neel, M., & Wang, D. (2013). Does the mandatory adoption of IFRS improve accounting quality? Preliminary evidence. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1344-1372. In Abad, D., Cutillas-Gomariz, M. F., Sanchez-Ballesta, J. P., and Yague, J. (2016). Real earnings management and information asymmetry in the equity market.
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3), 488-500. In Auronen, L. (2003). Asymmetric Information: Theory and Applications. *HUT DIEM. Seminar in Strategy and International Business*.
- Almasarwah, A. K. (2015). *Earnings management and its relationship with corporate governance mechanisms in Jordanian industrial firms* (Doctoral dissertation, © Adel Almasarwah).
- Auronen, L. (2003). Asymmetric Information: Theory and Applications. *HUT DIEM. Seminar in Strategy and International Business*.
- Ball, R., Kothari, S., & Robins, A. (2000). The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 29(1), 1 – 51.
- Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organisational economics: substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review*, 15, 382–393.

- Barth, M., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International Accounting Standards and Accounting Quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467-498. In Beest, F., Braam, G., & Boelens, S. (2009). Quality of Financial Reporting: measuring qualitative characteristics. *NiCE Working Paper 09-108*.
- Beest, F., Braam, G., & Boelens, S. (2009). Quality of Financial Reporting: measuring qualitative characteristics. *NiCE Working Paper 09-108*.
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Bhattacharya, U. & Spiegel, M. (1991). Insiders, outsiders, and market breakdowns. *The Review of Financial Studies*. 4(2), 255 – 282.
- Chen, F., Hope, O. K., Li, Q., & Wang, X. (2011). Financial Reporting Quality and Investment Efficiency of Private Firms in Emerging Markets. *The Accounting Review*, 86 (4), 1255-1288.
- Cohen, D.A., & Zarowin, P. (2010). Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings. *Journal of Accounting and Economics*, 50(1), 2-19.
- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50 (2-3), 344-401.
- Desai, H. & Venkhataram, K. (2007). Earnings quality and information asymmetry: Evidence from TradingCost. *Social Science electronic paper collection*. February 2007.
- Dimkpah, Y. O. (2013). Determinants of auditor independence: a comparison of the perceptions of auditors and non-auditors in Lagos, Nigeria. *Journal of Finance and Accountancy*, 14, 1.
- Donaldson, L. (1985). *In Defence of Organization Theory, A Reply to the Critics* Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organisational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15, 369–381.
- Doukakis, L. (2014). The effect of mandatory IFRS adoption on real and accrual-based earnings management activities. *Journal of Accounting and Public Policy*, forthcoming.
- In Abad, D., Cutillas-Gomariz, M. F., Sanchez-Ballesta, J. P., and Yague, J. (2016). Real earnings management and information asymmetry in the equity market.
- Elkalla, T. (2017). *An empirical investigation of earnings management in the MENA region* (Doctoral dissertation, the University of the West of England).
- Garrett, J., Hoitash, R., & Prawitt, D. F. (2012). Trust and Financial Reporting Quality. *Working Paper*.
- Ge, W., and Kim, J. (2014). Real earnings management and the cost of new corporate bonds. *Journal of business research*. 67(4), 641 – 647.
- Habib Jouber, Hamadi Fakhfakh, (2011) "Earnings management and board oversight: an international comparison", *Managerial Auditing Journal*, 27(1), 66-86.
- Hirscheifer, D., Hou, K., Teoh, S. H., & Zhang, Y. (2004). Do investors overvalue firms with bloated balance sheets? *Journal of Accounting and Economics*, 38, 297 – 331.
- IASB (2010). *Conceptual Framework for Financial Reporting 2010*. London: International Accounting Standard Board.
- IASC (1989). *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*. International Accounting Standards Committee.
- Ikram, A. (2013). Industry-specific discretionary accruals and the accruals anomaly. *Available at SSRN 2325722*.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Kyle, A. (1985). Continuous actions and insider trading. *Econometrica*. 53(6), 1315 – 1335.
- Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2007). Accounting information, disclosure, and the cost of capital. *Journal of Accounting Research*, 45(2), 385-420.
- Leonie Jooste, (2013)," Investigating ethical perceptions of short-term earnings management practices", *International Journal of Emerging Markets*, 8(3), 282 – 299.
- Li, M. (2017). *Do Firms Manage Earnings Through Real Activities Manipulation? Evidence From Australia* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

- Martinez-Ferrero, J. (2014). Consequences of financial reporting quality on corporate performance: Evidence at the international level. *Estudios de Economia*. 41(1), 49-88.
- Nnadi, M., Omoteso, K., & Yu, Y. (2015). Does the regulatory environment affect earnings management in transitional economies? An empirical examination of the financial reporting quality of cross-listed firms of China and Hong Kong. In *Neo-Transitional Economics* (pp. 245-276). Emerald Group Publishing Limited.
- Practices affect capital structure?", *Journal of Indian Business Research*, 7(4), 360 – 378.
- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1985). *Principals and agents: the structure of the business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rajgopal, S. & Venkatachalam, M. (2011). Financial reporting quality and idiosyncratic return volatility. *Journal of Accounting and Economics*, 51, 1-20.
- Ranjitha Ajay R Madhumathi, (2015), "Do corporate diversification and earnings management
- Rothschild, M., & Stiglitz, J. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfection. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 629-649. In Auronen, L. (2003). Asymmetric Information: Theory and Applications. *HUT DIEM. Seminar in Strategy and International Business*.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42 (3), 335-370.
- Sellami, M. (2016). The interaction between real and accrual-based earnings management: an analysis based on the mandatory IFRS adoption. *International Journal of Accounting and Economics Studies*. 4(1), 24 – 31.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. In Auronen, L. (2003). Asymmetric Information: Theory and Applications. *HUT DIEM. Seminar in Strategy and International Business*.
- Stiglitz, J. E. (1975). The theory of 'screening', education, and the distribution of income. *The American Economic Review*, 65(3), 283-300. In Auronen, L. (2003). Asymmetric Information: Theory and Applications. *HUT DIEM. Seminar in Strategy and International Business*.
- Verrecchia, R. E. (2006). Essays on disclosures. *Journal of Accounting and Economics*. 32, 91 – 180.
- Zarowin, P. (2015). Estimation of discretionary accruals and the detection of earnings management. In *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*.
- Zhang, D. (2018). *Earnings Management Surrounding Takeover Rumours* (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Zhang, Y. (2014). The Interactions Between Real Earnings Management And Short Selling Activity.

Integrating of green Environment in modern Property Market

¹Md. Amanat Ullah, ²Seow Ta Wee, ³Md. Mahadi Hasan, ⁴Siti Zaitun Osman
and ⁵G.M. Faysal

¹Anwer Khan Modern University, Bangladesh

²University Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Malaysia

³Anwer Khan Modern University, Bangladesh

⁴Universiti Utara Malaysia, Malaysia

⁵Anwer Khan Modern University, Bangladesh

mdamanat@yahoo.com

ARTICLE DETAILS	ABSTRACTS
History <i>Received : Augstus</i> <i>RevisedFormat : September</i> <i>Accepted : Oktober</i>	The property demand and value habitually based on environmental facilities at the surrounding of the apartment complex. Among the educated and average income group of people having a high request for that housing existing a natural green environment, entertainment environment and health & safety environment. Most of them gives the priority on environmental facilities instead of price as a consequence the property demand and value rise simultaneously. Malaysian condominium developers can attract the target customers to achieve the target sales by green marketing with strategic advertising. Currently, many developers are practising to add the environmental elements in their marketing strategy. As a consequence, the foreign investment is increasing in the housing industries, and the developer's business is becoming successful field not only Malaysia but also Singapore, Australia, UAE and so one.
Keywords : Impact of environmental facilities, Demand & Value of the property, Property marketing and success.	

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

INTRODUCTION

Previously the majority of the developers are unable to achieve the target goals due to the lack of attractive natural environmental elements. Even, the modern housing developers also cannot achieve the target sales for target profit margin within the specific time frame due to the lack of practicing incorporate of environmental elements in strategic marketing (A Hamid & M Iman, 2012). Most of the modern educated, high, and mid-level income group of people are looking internal and external natural environmental facilities, which can lead customers to drown choices to buy the property (Bendre et al., 2000).

Every modern developer wants to achieve the target goal in the specific period. It will able to achieve when the developer shall apply the environmental element as such environmental location of project, external design of project and layout, management services, entertainment facilities like playground, swimming pool, tennis court, squash court, gymnasium, natural viewpoint, care park, parkland, security, etc (Chua, 1988; Wong, 2001; Chau et al., 2002; Chau et al., 2004) in marketing strategy like product, price, place and promotion the both environmental and strategic marketing elements are match as an outcome is high performance. The success theory shows the high-performance lead to achieving the

target sales and the target sales bring the target profit margin in the specific time frame (Klaus G. Grunert C. Ellegaard 1992).

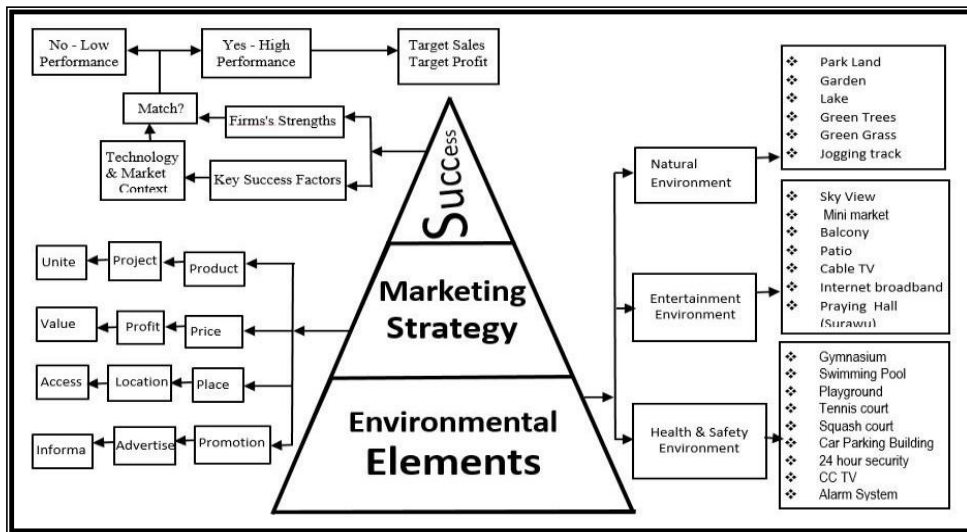


Figure:1 Theoretical Framework.

The main principle of this study is to identify the key success factors that can contribute to achieving the target goals for modern developers from the challenging property market. The environmental element is one of the most important key fact to achieve the target sales to success the target profit margin. The marketing strategy is the mediator to build-up a strong relationship between environmental elements and the modern developer's success. Therefore, the marketing strategy is the mediator of key fact for success. The target profit margin is the outcome variable, which is complete, depend on environmental elements. In Hence, the environmental elements are the independent variable for the target sales and profit that is considered as a success of modern developer (Reuben M. Baron & David A. Kenny 1986).



Figure 1.1 Independent variable Mediator and dependent variable.

Source: (Reuben M. Baron & David A. Kenny 1986).

The environmental element in the property is the main key to success, and the marketing strategy is the mediator to reach the target point because the marketing strategy theory talks about the developer's and the customer's point of view.

Environmental element in project and the Impact on Success

There are many impacts on housing apartment business due to the incorporate of natural environmental elements such as green trees, grass, swimming pool, sky view, security, etc. Most of the foreign buyers are looking for a better lifestyle with the better environmental element at the condominium complex. As a result, the 30% foreign and 70% local buyer buy the units (Eric Ooi 2012).



Figure 2. Environmental element and impact on sales.
Source: (Eric Ooi 2012).

Lack of Environmental element in project and the Impact on Target Sales

The housing industry facing difficulties to influence the target customers due to the lack of green environmental elements in housing project and marketing strategy is one of the greater problem to achieve the high performance of sales (Muhammad et, al., 2013; Eric 2012; Anne 2003; Elforгани & Rahmat 2011; Ezanee et, al., 2013). The issue is lacking environmental elements at the surrounding of condominium complex as concern the project is mislaying the high demand as a direct impact on poor sales. Table 1.3 explain many researchers found there is a lot of unkind impact on property business when the environmental elements are absence at the condominium complex.

Table: 2.1 Absence of Environmental Elements at Housing Project and it's Impact

Authors	Year	Natural Environment	Entertainment Element	Health & Safety	Project Location	Impact on Sales
Khairil, et, al.,	2008	Environmental Beauty		Car Park		Less Demand
	2012	Green Environment	Swimming Pool	Security	Less Accessible	Less Buyers
Abdul & Iman	2012			Security	Non-Popular	Poor Sales
	2012	No Natural Environment	No Playground	No Security		No Human Activity
Mariana	2008	No Green Environment	No Playground		Less Important	Lower Income Group
	2013	No Natural Environment			Non-Green Area	Air, Water & Sound Pollution
Muhammad et, al,	2013	Natural Environment		Security		Global Warming
	2010		Perfect Size Playground			Children Suffering
Seetharam & Yuen	2010	Green Trees And Grass	Playground			Physical and Mental Illness

Similarly, lacking environmental elements in property marketing strategy as a concern on product, price, location and promotional activities are not perfect as a direct impact on poor sales.

Lack of an environmental element in strategic marketing and the Impact on Target Sales

The below table explain several researchers established there is the much unkind impact on property business when the environmental elements are absence in marketing strategy.

Authors	Year	Product	Price	Place / Location	Promotion	Impact on Sales
Elforgan & Rahmat	2011	Minimum Green	High	Not Settable For Reside	No Discount Price	Less Buyer
Said	2008	Environmental sustainability		Accessibility	No Green Advertising	Less Sales
Abdul et, al.,	2012		Expensive	Non-Popular		Poor Sales
Ezanee et, al.,	2013	No Environmental Quality	Resalable Price		Promotional Price	No, / Less Profit
Laurie	2008	Natural Beauty		Noise Location		Less Buyer
Anirban	2012	No Green Product		Warming		Slow Sales Activities
John	2008		Hedonic	Urban Location		Less Clients
Anne	2013	Less Green Product (House)			No Promotional Price	Less Choose

Table: 2.2 Absence of Environmental Element in Marketing Strategy and it's Impact

The problems occur when the environmental elements are absence in both housing complex and marketing strategy. As a result, the apartment complex is not high demand among the wise learnt people, high-level, mid-level income group and foreign people (Khairil, et, al., 2008; Eric 2012; Abdul & Iman 2012; Bender 2012).

The direct impact on property business such as, difficulty to meet the target sales, less demand among target customers, and less or no profit due to less number of sales activity. As a result, the property business in great danger and the people in the city will live in a harmful environment (Muhammad et, al, 2013; Anirban 2012). Therefore, the healthy environment is absolutely essential to integrate the natural green environmental elements, entertainment facilities and health and safety elements in the housing project and property marketing strategy to achieve a sustainable property business and green city.

Property Valuation Theory

The property in the city area completely depends on the urban land theory based on Position, Location, Area, Surrounding, and Environment. The urban land theory evaluates the property position, location, area of the city, the total surrounding of the property and environment of the property all the things make the property more or less demand upon the customers (Irving Fisher.1892; Richard Cantillon 1730; John William & Webster Lawson 2008).

The property valuing on environmental elements are non-market goods. It is situated on the surrounding the housing complex that can only increase the environmental

quality. The environmental quality again increases the demand of housing complex that influences customer to buy. The housing developer practice the Hedonic Theory to develop the property pricing and the price bring the profit. This consequence of environmental elements involved in the condominium complex must increase the sales based on target, even more, when to exist the quality of environmental elements (Raymond B. Palmquist 2003).

Health and Safety Environment Elements

Currently, the health and safety at the residence are one of the most significant demand of the customers. The modern developers incorporate the security system at the condominium complex for health and safety for the residence. Such as Gymnasium, Swimming Pool, Playground, Tennis court, Squash court, Car Parking Building, 24-hour security, CC TV, Alarm System, Smoke detector and so on. All this health and safety environmental element are using for attracting the target customer to achieve the target sales and reach the target profit margin (A. Hamid 2012).

Entertainment Environmental Element

Entertainment environmental element at the condominium complex is currently existed and may high and mid-level income group people are more attractive for the entertainment facilities such as Sky View, Mini market, Balcony, Patio, Cable TV, Internet broadband, Praying Hall (Surawu) and so on. Even these are the basic demand of the customer. Each element having the strong relation with the marketing strategy to magnify the customers to achieve the target sale (Chua, 1988; Wong, 2001; Chau et al., 2002; Chau et al., 2004).

Natural Environmental Elements

The natural environmental elements consider as the environment with nature, for example, Park Land, Garden, Lake, Green Trees, Green Grass, Jogging track and so on. Most of the real estate expert are agreed to incorporate of the natural environmental element at the condominium compound can magnify the target customer to full fill the target sales. It not only create the beauty of condominium complex but also can keep the cool the surrounding for a peaceful life. One the other hand non-existing of the natural environmental element the condominium complex must be warm and modern people will not interested to reside this types of housing complex (B, Yuen 2010; Eric Ooi 2012; A, Hamid 2012; N G T Policy 2012; T.K. Sin 2010; K, W, Awang 2008; T, Prato 2011).

High demand of natural environmental elements among condominium user in Kuala Lumpur.

In the year 2015, the majority of condominium developers in Kuala Lumpur are developing the condominium complex based on customers demand in natural, entertainment and health & safety environmental elements achieve the target sales within the specific time frame.

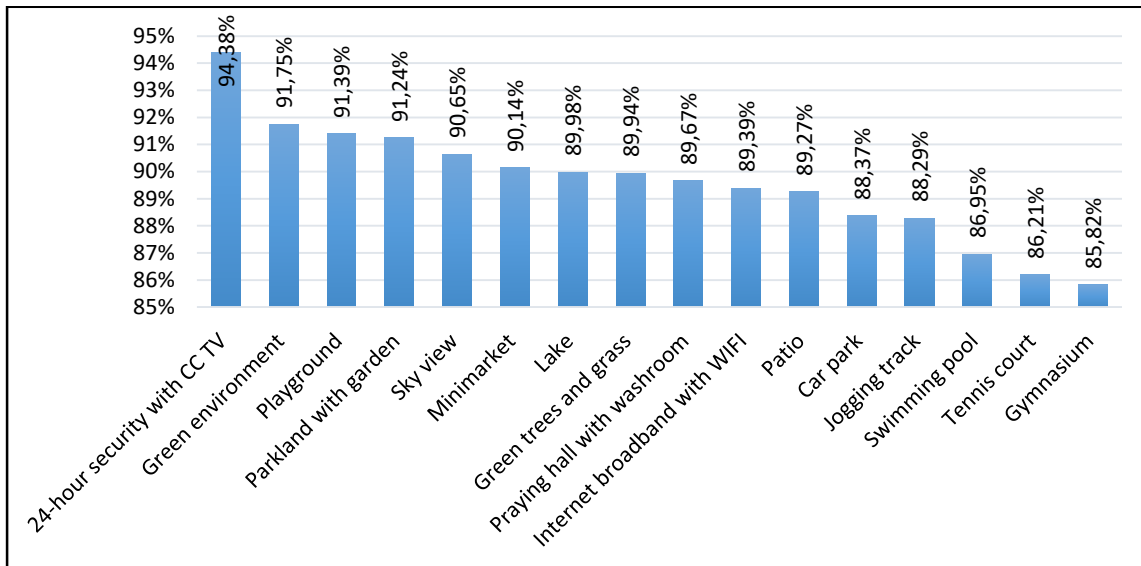


Figure 4. Most significant environmental elements at condominium complex in Kuala Lumpur.

Source: (Dr. Seow Ta Wee & M. A, Ullah 2015).

Marketing Strategy and Impact on Target Sales

Each condominium project is having the target sales to reach the target profit margin. The modern developers are practicing the pre-launch and post-launch advertisement. It means before complete the project developer setup early price for booking one the other hand after carrying out the project the developer set a current price that is more expensive than the early or booking price. This types of advertising known as promotional price to get customer early to achieve the target sale and target goals within a the time frame (M. B. Tilford 2009; Yuriy Moyseyenko 2012; T.H. Tan 2011).

Property Marketing Theory

The property marketing is unique from other types of good in the market because it is a fundamental need of everyone and expensive on the level of choose and facilities. According to SIVA marketing theory the property marketing strategy having 4Ps with two views the first view from the developers and another view from the customer or tenant.

The marketing 4Ps in the supplier and customer side model (Y. Moyseyenko 2012).

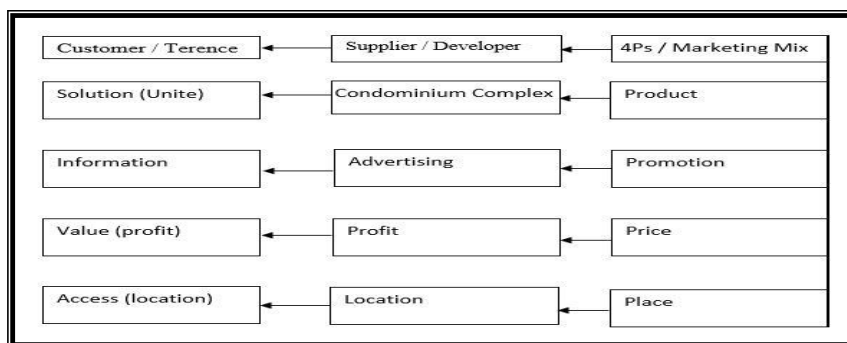


Table: 5.1 Siva Marketing Model.

Source: (Y. Moyseyenko 2012)

Solution: The solution is based on customers problem/need in this situation the solution is the house or unit that need for customers and the developer solve the problems by creating an apartment complex (Y. Moyseyenko 2012; R. Goran, S. Pike & L. Ferstrom 2005).

Information: Does the customer knows about the solution / apartment complex to let them know about the product the supplier or Developer use the promotional activities advertising using medias such as TV, Radio, Newspapers and so on (Y. Moyseyenko 2012; R. Goran, S. Pike & L. Ferstrom 2005).

Value: The value for the customer is the price that can transfer the ownership, the developer set up the price with the value of cost and profit that is the total value of the product or unit (Y. Moyseyenko 2012; R. Goran, S. Pike & L. Ferstrom 2005).

Access: the customer finds the accessibility of the solution it means the location of the property he/she can access by transportation, road, or other facilities that can make easy to access the housing complex. Therefore, the developers buy the land with a good location that is more demandable for customer (Y. Moyseyenko 2012; R. Goran, S. Pike & L. Ferstrom 2005).

SUCCESS THEORY

The success of housing project is an outcome of environmental elements in strategic marketing. The marketing strategy influences the target customers through showing environmental element at the housing complex and beauty of apartment project and other environmental facilities. Such as environmental location of project, external design of project and layout, management services, health and safety facilities like playground, swimming pool, tennis court, squash court, gymnasium, natural viewpoint, care park, parkland, security, 24 hours CC TV, Smoke detectors, security alarm systems etc (Chua, 1988; Wong, 2001; Chau et al., 2002; Chau et al., 2004) combine in promotional activities for example advertising, with print media, electronic media, offer sales, online advertising, catalogue, brochure and other activities are strongly matched to influence target customers as an outcome is target sales and the target sales can bring the target sales. As a result target profit or more, which in consider as the success of the project (K. G. Grunert & C. Ellegaard 1992).

The modern developers must invest a big portion of natural green environmental facilities not only for the beauty of property but also create a basic necessity of healthy environment at an apartment complex. As a consequence, the modern educated, high and mid-level income group of people must pay the attention to beauty and healthy environment, the developers will get the target customers to sales the property to achieve the target profit within the time frame. For instance Central Residences project in Kuala Lumpur Central, Icon Residence, Mont Kiara and G Residence, Desa Pandan Central project are the successful project in Kuala Lumpur because after launching the project within two (2) to three (3) month 80% unit sold (O. Eric 2012).

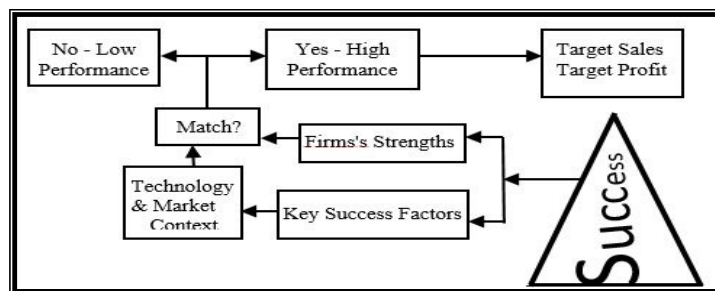


Figure: 7. Success Theory.

Source: (S Vasconcellos & Hambrick, 1989; K. G. Grunert 1992).

The customer satisfaction is one of the most important parts to get a successful property business in a long run. The previous research proved once the customers are highly satisfied with the product and services. As a result, the housing business must affect positively. The customer satisfaction builds up an image for developers among the existing and potential customers to establish a sustainable property business in the modern property market. Currently in Malaysia many housing developers are practicing to show customers green environmental facilities and satisfaction based on demand. Jim Blythe and Peter Reed (2005), mentioned supply on demand can create a sustainable any business. So, the housing property can be a sustainable business in the modern property market based on customers demand and satisfaction (Miller, N.G. and Markosyan, S, 2003; Tom Kauko, 2010; Kotler, Philip 2003; M.A Ullah and S.T Wee2014).

Can a natural environmental element in strategic marketing provide a sustainable housing property business security system for long terms in the modern world. The modern world is the world of educated and high / mid level income group of people at any part of the globe. The natural environmental elements can create a strategic marketing not only for housing but also land property in the modern property business market. Such as most of the famous condominiums in Kuala Lumpur, they created a natural environment to obtain the rich and educated people who have the luxury choose to be an owner of this housing property. As a result, of the natural environment is successfully got the targeted customers to succeed the property business in the property market. It has to be mention that, the surrounding of housing with the natural environment is more expensive than the surrounding of housing without the natural environment. So, the natural environmental element is the key of succeeding in the property business, and we may illustrate that the natural environmental elements can create a successful strategic marketing for the sustainable housing property business security system (Tom Kauko, 2010; M.A Ullah and S.T Wee2014).

The strategic marketing policies and processes of sale a product to the target customer and satisfaction are an art of strategic marketing in relation to building a positive image of an organization to achieved the target goals with a long-term business. Normally the long term business having sustainability in the market and the sustainable business is totally based on strategic marketing policy. In a property market, the natural green environmental elements are playing an important proactive role for a sustainable property business (Anne Frej 2003; M.A Ullah and S.T Wee 2014).

The property business will be a sustainable business when the developers will able to meet the customers requirement such as living place acre location, design and layout, type of unit, building size, the number of bedrooms, amenities, environmental facilities, swimming pool, sky view, density, developer's reputation, promotional effort, reasonable price, security, and convenience (Chua,1988; Hasmah and Ariffian, 2000; Wong, 2001; M.A Ullah and S.T Wee 2014; Chau *et al*, 2002; Chau *et al*, 2004).

The environmental elements in marketing strategy to magnify target customer to achieve the target profit within the specific time and to create a potential customer for long run housing business. It is extremely necessary for existing and future developers to get a sustainable housing business. In these circumstances, the existing developers have to practice environmental elements in marketing strategy to find the new customers to achieve the goals in the property market. Therefore, the strategic marketing elements will show it magnifies the existing and potential customers from the market. The critical research and development on strategic marketing elements are the important explanation of the factors such as Product, Price, Place and Promotion of the property business (Jim Blythe & Peter Reed 2005; M.A Ullah and S.T Wee 2014).

CONCLUSION

In conclusion, it is much cleared that the natural green environmental element is one of the most important keys in strategic marketing to attract the target customer into the property business in the modern property market to reach the success point on time. The strategic marketing plan with green environment works together to achieve the business goals within the timeline with the product, price, place and promotional activities based on demand technique among the target customers. The natural green environmental element is helping people each and every moment to keep cooling the human mind and body function. So, the natural environment is not only luxury and beauty but also very much essential for everyone to get a healthy life at the same times the modern developer got the great chance to use the green environmental element to get the target sale. The target sales can bring the target profit margin for the housing project consider as a successful project (Karna, J. 2003; Bennett. R and Barkentine A. 2005; Giese, J. L., & Cote, J. A. 2002; Miller, N.G. and Markosyan, S, 2003).

REFERENCE

- Abdul Hamid (1991), Malaysia's Vision 2020 Kuala Lumpur: Pelanduk Publication Ltd: 1-2Gree
- Abdul Hamid Mar Iman (2012) A Conjoint Analysis of Buyers' Preferences for Residential Property, *International Real Estate Review* 2012 Vol. 15 No. 1:
- Anne Frej (2003), Green Buildings and Sustainable Development Making the Business Case ULI—the Urban Land Institute 1025 Thomas Jefferson Street, N.W. Suite 500 West Washington, D.C. 20007-5201
- Bendre, A., Din, A., Hoesli, M., Brocher, S. (2000). Environmental Preferences: Further Evidence Using the AHP Method, *Journal of Property Investment and Finance*, 18(4): 445-455.
- Bennett, R. and Barkensio, A. (2005). Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organisations, *International Journal of Service Industry Management*.
- Chau, K. W. and Chin, T. L. (2002), A Critical Review of the Literature on the Hedonic Pricing Model and Its Application to the Residential Market in Penang, The Seventh Asian Real Estate Society Conference.
- Chau, K. W., Chin, T. L. and Ng, F. F. (2004), The Impact of the Asian Financial Crisis on the Pricing of Condominiums in Malaysia, *Journal of Real Estate Literature*, 12(1): 33-49.
- Dr. Seow Ta Wee & M. A, Ullah (2015), **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 9(31) September 2015, Pages: 588-593 ISSN:1991-8178 Journal home page: www.ajbasweb.com
- Eric Ooi (2012) High End Condominium and Gated & Guarded Communities Market Performance and Outlook. Knight Frank Malaysia 17 January 2012.
- Giese, J.L. & Cote, J.A (2002). Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science*, Vol, 2000, Number 1.
- Hasmah Abu Zarin and Ahmad Ariffian Bujang (2000). Factors Influence Demand for Condominium in Johor Bahru, Malaysia. *International Real Estate Society Conference '99*.
- Jim Blythe and Peter Reed (2005) *Strategic Marketing*. University of Cambridge – Select Knowledge limited. UK
- John William Webster Lawson (2008) *Theory of Real Estate Valuation*, School of Economics, Finance and Marketing, Royal Melbourne Institute of Technology, 2008.
- Karna, J. (2003) *Environmental Marketing Strategy and its Implementation in forest Industries*.

- Karna, J., Juslin, H., Ahonen, V. and Hansen, E. (2001). Green Advertising: Greenwash or a True Reflection of Marketing Strategy? Greener Management International (2001).
- Klaus G. Grunert C. Ellegaard (1992) The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. MAPP working paper no 4, October 1992, ISSN 0907 2101.
- Kotler, Philip (2003), Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, 3rd edition Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- M. A, Ullah & Dr. Seow Ta Wee, (2013), Impact of Environmental Issues in Property Marketing Strategy ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.19, 2013.
- M. A, Ullah & Dr. Seow Ta Wee, (2014), Environmental Issues in Property Marketing Strategy, ISSN 2222-1727 (Paper) ISSN 2222-2871 (Online) Vol.5, No.5, 2014
- M. A, Ullah & Dr. Seow Ta Wee, (2014), Property Marketing with Green Environment, International Journal of Management Sciences, ISSN 580-588 (Online) Vol. 2, No. 12, 2014, 580-588
- Miller, N.G. and Markosyan, S, (2003), The Academic Roots and Evolution of Real Estate Appraisal, The Appraisal Journal, April 2003,
- Reuben M. Baron and David A. Kenny (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. University of Connecticut, Journal of Personality and Social Psychology Copyright 1986 by the American Psychological Association, Inc. 1986, Vol. 51, No. 6, 1173-1182
- Seetharam Kallidaikurichi & Belinada Yuen (2010), Developing Living Cities, From Analysis to Action, National University of Singapore, Singapore. World Scientific Publishing Co, Ltd. Singapore.
- Tan, Y.K. (2011) An Hedonic Model for House Prices in Malaysia. International Real Estate Society Conference. 15(1), 12-15. ORIC Publications.
- Tom Kauko (2010), Sustainable Urban Property Development and Neighbourhood Dynamics, The Open Urban Studies Journal, 2010, 3, 103-111
- Wong Kay Kong (2001). Kajian Prospek Permintaan bagi Pembangunan Kondominium dan Pangsapuri Resam High Country. Universiti Teknologi Malaysia.
- Wong Wei Sum (2012), Property Developer Cloudy Outlook; organizes by Maybank Berhad, Property Sector Peer Valuation Summary, Source: Maybank IB Stock 2012,
- Yuriy Moyseyenko (2012). Marketing Mix of Industrial Property in Modern Conditions. National Academy of Sciences of Ukraine 9-th floor, 60 T. Shevchenko blvd. KYIV 01032 UKRAINE (UA) May, 2012.

Turnover Intention of Private sector School's Librarian In the Capital of Pakistan

Rani Shaista Kanwal

M.Phil Scholar Superior Technical College Lahore
Librarianrani@gmail.com

ARTICLEDETAILS	ABSTRACTS
History <i>Received : Augstus</i> <i>RevisedFormat : September</i> <i>Accepted : Oktober</i>	This manuscript will commence to reconnoiter the main cause of turnover intention of Private sector School's Librarian. The theme is to cadre that issues and gives measure to reduce the turnover intention of employees. How diverse factors tend to predict job satisfaction like reward, motivation, stress, poor management and work environment. We will begin by scrutinizing the people why they leave job so early is there any individual factor or contribution of institutions factors. Next, we will explain the data used, methods and variables chosen for our model. The idea is based on a survey taken by questionnaire to various librarian who is functioning in a Private's school. In order to get the dependable results, a comprehensive statistical analysis is made on a distributed data set in computer simulation via analytical software. The obtainable results clearly list that those factors are lot of importance in turnover intention.
Keywords : turnover intention, individual factor, institutional factor, work environment, Private sector, school librarians	

©2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

INTRODUCTION

School Librarian turnover in the capital of Pakistan is a very serious and complicated issue and based on many reasons, most people got good job, some are living due to highly stress able condition and reward are not given properly at the time of increment in some cases people left job willingness and some are forced to leave the job. Rasmi, A., et al. (2017) examined that some researcher said that turnover cost are very high and we spend that cost without any reason poor management is very widespread issue to leave people because when management are not performing his duty according to the rule they behaving rude and tease employees in harsh manner at that case people are not enthusiastic to do work, no chance of promotion and the increase in pay which he received was not up to the mark examined by Bushe, B. (2018).

This research paper is to address the perilous issues why people leave Private school library. The central objective of that study is to examine the core causes of turnover intention of Private sector School Librarian. The study was to examine the level of perceived job satisfaction and intention to leave.

The aim of this manuscript was to investigate the reasons for employee's turnover of school librarian in the Christeen, G. et al (2015) examined that Private school by exploring the linkage of these independent variables, study sought to explore whether control of these independent variables influence turnover intention.

Research Objectives

The study pursued to achieve the following objective:

*Corresponding Author Email Address: Librarianrani@gmail.com
© 2019 STIM Lasharan Jaya Makassar

To explore whether control of these independent variables influence turnover intention of school librarians and people are not like to shift.

Research Question

The research question for this study is:

Does poor management, reward and work environment are the essential factors of turnover intention of Private sector School's Librarian.

Significance of the Study

The study is of value to the senior management at institutions in that it will provide information from which management can set reasonable retention strategies.

The human resource sector will be able to recognize those issues and make necessary modification on current structure and policy in order to maximize the turnover intention of school librarians.

LITERATURE REVIEW

Turnover can be categorized as voluntary and involuntary turnover. Perez et al. 2008 examined that turnover is frequently associated with variables, such as job satisfaction, it is significant to differentiate voluntary from involuntary turnover, otherwise the approximation of such a relationship in terms of all leavers will be erroneous. Even though turnover is a cost for an organization, Habib et al 2015 investigated that a certain level of turnover cannot be eluded, and in fact, it could be constructive to the organization as new people join organizations with new ideas that in the procedure improved the organizational other activities. Osman M. Karatepe. 2014 investigated that vigorous turnover rate is always desired by the top management of organizations to safeguard healthy revolutionary growth of organizations.

George Lafferty, Jamal Youssef. 2015 examined that employees are the most valuable assets of the organizations. So giving concern for them is very indispensable to the organizations. The one thing organizations will do with regard to their employees is to know the turnover intention of employees and the factors leading to it. This can be done through conducting research and reviewing.

Poor Management:

When employees leave the institutions or wants to leave the institutions, Bushe, B. (2018) examined that this is not easy for the institutions to accommodate that cost and they has to bear too much cost comprises door interview, managerial and paperwork costs,

Rewards

Reward was very important for every employees and motivation also plays a very important role for improvement of work, money not count more, motivation count more and people craving that he or she must be cherished when he or she perform their work well. Bhattacharya, Y. et al (2014) believed that to accomplish beloved goals, reward systems should be closely associated to School librarian and reward has a major influence on turnover intention when the institutions gives reward to their employees they work hard and accomplishing goal successfully.

Work Environment

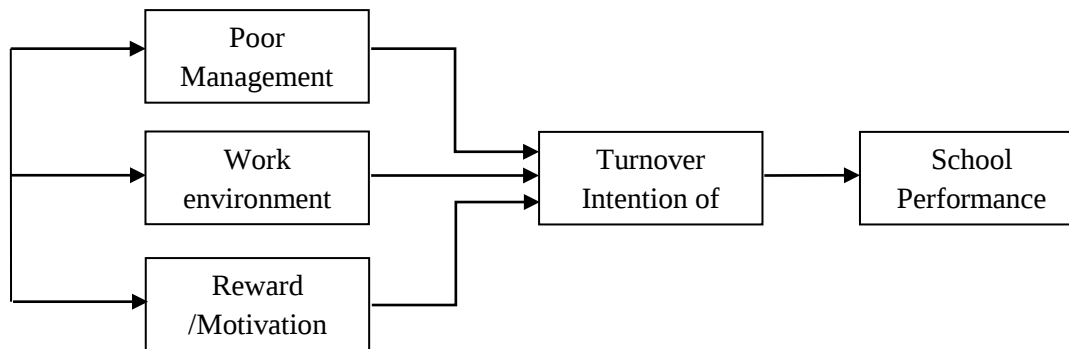
The environment should be such that the employee feels associated to the institutions in every respect prove the career ladder structure and improve the physical working environment includes well-organized managers. Nyanjom, C. R. (2016)

Investigated that kind co-workers, demanding work, involvement in decision-making, clearness of work and responsibilities and recognition, lack or absence of such environment pushes employees to look for new opportunities.

Research Design

Our studies propose was divided into diverse sections, we disseminated that question paper to Private school librarian. Take the sample of 45 school librarian, after a definite period we collect all the question papers and then all question papers are analyses by using logical software, after analyzing 31 questionnaire are properly filled by librarian.

Conceptual framework:



Hypothesis

- H1: Poor Management has a significant relationship with turnover intention of Private sector School's Librarian
- H2: Work environment has a significant relationship with turnover intention of Private sector School's Librarian
- H3: Reward /Motivation has a significant relationship with turnover intention of Private sector School's Librarian

RESEARCH METHODOLOGY:

A questionnaire was administrated in 45 different Private school, a total of 45 questionnaire were distributed, sampling is an essential method of inferring information about an entire population without going into any dilemma or outlay of measuring every member of the population and the target population consist of Private school librarian in Islamabad.

Questionnaires were administered with the help of administration of each school. Employees were informed that the purpose of the exercise was to assess their feelings and thoughts on various aspects of their jobs and that as such there were no right or wrong answers to questions included in the survey, which is a consistent and inclusive source for a survey. The obtained numbers are formulated in the form of Eq. 1.

$$X = [x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_{n-1}, x_n] \quad 1$$

Where, X is the vector defining the individuals of the raw facts? The mean value of the data set is to be obtained by using the relation given below in Eq. 1.

2

$$X_{mean} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

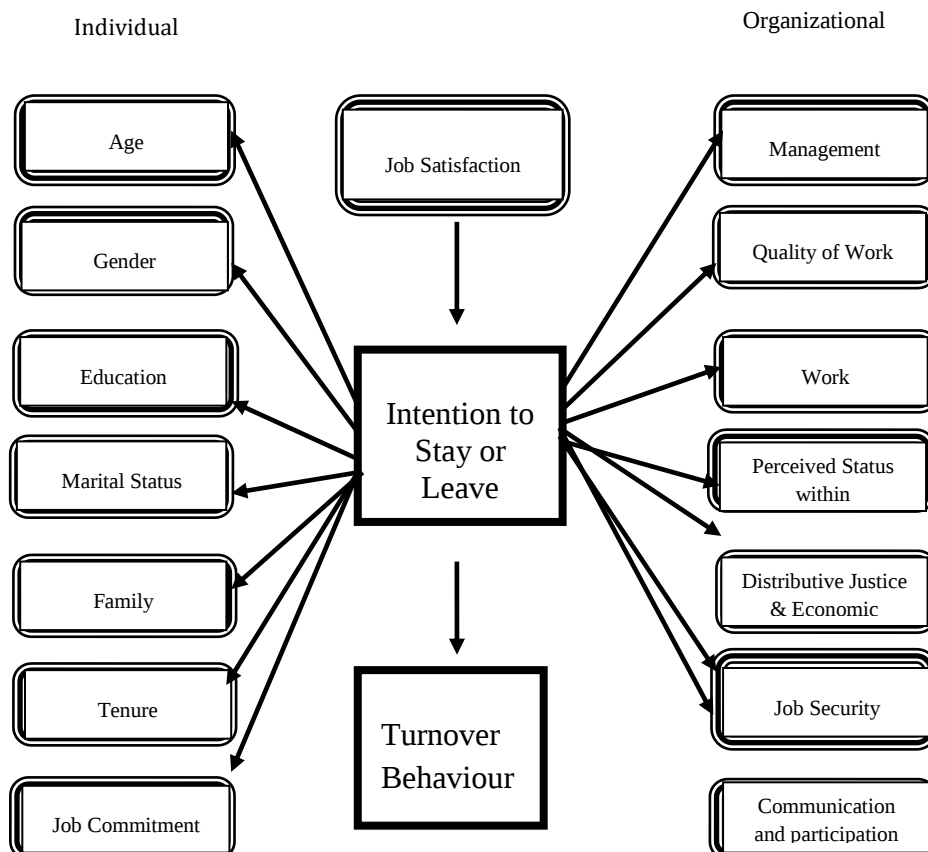
On the other, hand the standard deviation in the results is to be calculated by using the formula provided in Eq. 3.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n}[(x_1 - \mu)^2 + (x_2 - \mu)^2 + + (x_n - \mu)^2]} \quad 3$$

Where n the number of the individuals is in a specific analysis, σ is the standard deviation defining the deviation of the results from the mean value and μ is the factor of the mean. Here σ is also considered to be the square root of the variance in the data. Respondents were guaranteed of the strict confidentiality of their responses and were told that the completed questionnaires would be sent directly to researchers and that no one in their institutions would ever see the completed questionnaires. To increase the response rate and to encourage objective and honest responses, an envelope was provided along with each questionnaire so that librarian could insert the completed questionnaire in the envelope.

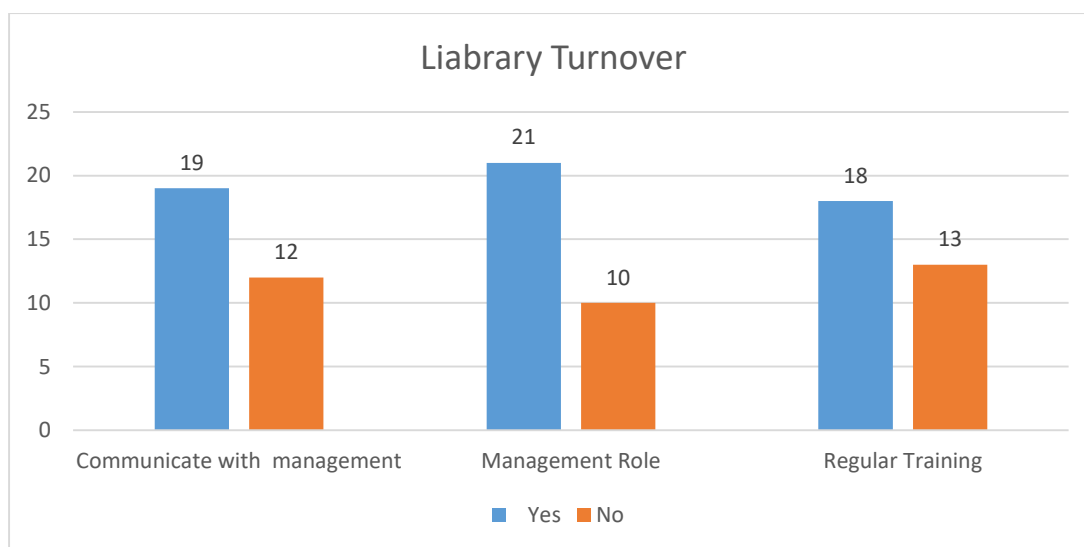
Model

The McCrthy, G., Tyroell, M.P., & Crossing C. (2002) model was adopted because its show the relevance's of our research . The are many factors that predict job satisfaction individual factor include age, gender, education, marital status, family responsibility, tenure and job commitment on other side institutional factor are management ,quality of work, work environment, perceive status within institutions, distributive justices with reward.



Results and Data Analysis

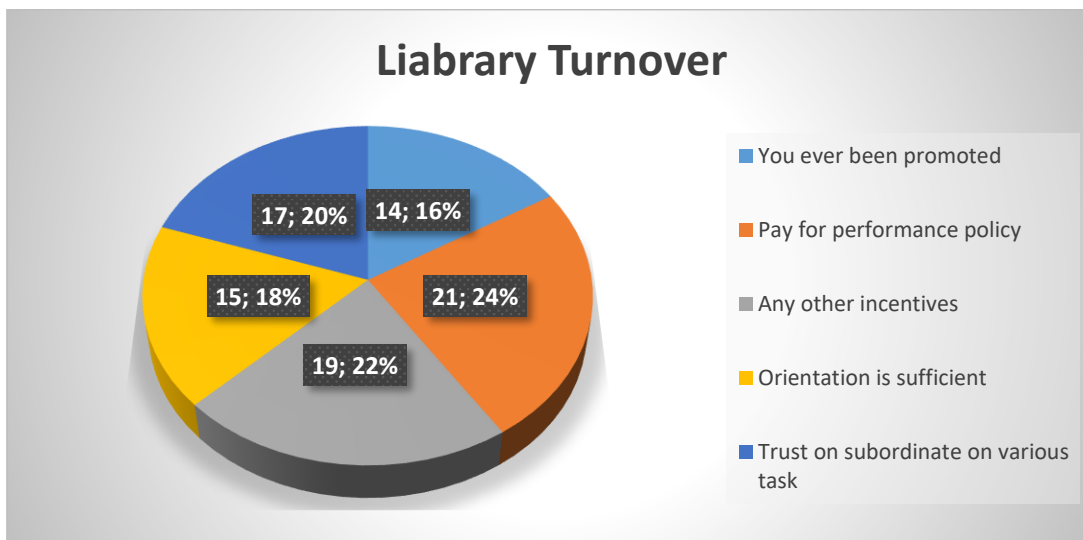
	Communicate with management	Management Role	Regular Training
Yes	19	21	18
No	12	10	13



Librarian must communicate with the higher authorities that up to date books must be available in the library, regular training will be conducted and software knowledge are important. Monitoring and control is an important factor for every institutions because when we monitor employees they work effectively and efficiently achieve our goal timely and accurately,

The question asked that you have ever been promoted in that institutions and 15 people's said that yes we are promoted and other say no, the promotion criteria of different institutions are very tough and they not promoted those employees who works effectively and efficient. The employees said there is no policy regarding performance base to reduce the turnover of librarian when they are well trained and feeling motivated and not leaving the job.

	You ever been promoted	Pay for performance policy	Any other incentives	Orientation is sufficient	Trust on subordinate on various task
Yes	14	21	19	15	17
No	17	10	12	16	14



Librarian incentive will be increase that help to enhance inspiration of school librarian and that motivation to stay in long term. Turnover intention in any Private school librarian was very important dilemma, this learning adds to the growing literature on human resources management by investigative the association in practices with job satisfaction and turnover. This study obviously explains three variables work environment, reward and poor management are certainly linked with job satisfaction.

The employees trend to satisfy with their job when they have resourceful and closed supervision, training as on departing learning for them in workplace and good pay. In addition, those three variables poor management, reward and work environment gives the negative consequence on turnover. The employees have inclination to turnover their job when they have poor administration, without suitable training and low earnings.

CONCLUSION

Job satisfaction connected to the turnover of School librarian of Private Sector When these three independent variables are not controlled & the human being are not satisfy with the management they want to leave the institutions and joined another institutions to release stress and performing their duty efficiently, institutions must focus on the employees because they are the assets of any institutions.

The purpose of this study was to investigate the relationship of job satisfaction and turnover intention of Private school. This study indicated that there was a significant relationship of job satisfaction and turnover intention of Private secondary school Librarian consistent with Muchinsky et al 1993. This result showed it was also supported by Meta Schroeder analysis that there was a negative correlation found between job satisfaction and

turnover intention of employees. In other words, less job satisfaction drives people to think about quitting your job

Sharpnack and Funsten (1999) also conducted research on a comparison between job satisfaction and work attitudes of managers and professionals in the public and private sectors.

MANAGERIAL IMPLICATION

The devotion of any institutions and firms is to attain the higher yield whereby the employees as carrying out institutional scheme, in order to scrutinize the behavior and performance of the employees. Private school's libraries must focus on their strategies and gives incentive to the librarian, employees are the asset of any institutions when employees feel satisfaction and enjoy the work they achieve our goal effectively and effectively.

RECOMMENDATION

The following recommendation are given

- Proper check and control
- Management perform their duties accurately
- Create best environment for working

The results of the study indicated the strong relationship between job satisfaction and turnover intention. Moreover, pay has strong relationship with turnover intention of Private school librarian. This indicated that the teachers may leave due to less pay package. Therefore, it is recommended that the institution in this regard may have a clear cut legislation related to pay packages and promotion policy of Librarian's according to their academic qualification. Moreover, special incentives may be given to the teachers who performed well. The result of the study showed that there was a moderate relationship between work itself and supervision with turnover intention. Nyanjom, C. R. (2016) examined that the administrators may assist to cope with the problems their teachers face during their work in the institution. The training programs like directorate of Staff Development initiated by the Private of the Punjab for Private schools may also be started in the private institutions for capacity building of the Librarians.

LIMITATION

It is not compulsory that only these three independent variables would account with turnover intention, a research study can focus more other independent variables relative to turnover intention, increasing the number of respondent in future studies would propose the result more significantly.

FUTURE RESEARCH

Therefore, for the future, research can be done by extending time period of the study. Moreover, further study will be conducted by using some other important variables like, Job Satisfaction, Reward, monetary benefits and motivational factor etc

REFERENCES

- Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361–388.
- Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page Limited
- Atri Sengupta, Umesh Bamel, Pankaj Singh. 2015. Value proposition framework: implications for employer branding.
- Bartling, B., Fehr, E. and Schmidt, K. M. (2013). Discretion, productivity, and work satisfaction. *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, 169(1), pp. 4-22.
- Bhattacharya, Y. (2014), “Employee engagement in the shipping industry: A study of engagement among Indian officers”, *WMU Journal of Maritime Affairs*. DOI 10.1007/s13437-014-0065-x
- Bidisha, L. D and Mukulesh, B. (2013) Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Bodjrenou Kossivi, Ming Xu, Bomboma Kalgora. 2016. Study on Determining Factors of Employee
- Bodjrenou Kossivi, Ming Xu, Bomboma Kalgora. 2016. Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*
- Bolino MC, Klotz AC, Turnley WH, Harvey J (2013) Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 34(4): 542–559.
- Bushe, B. (2018). Factors that determine academic staff retention and commitment in private tertiary institutions in Botswana: Empirical review. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(9), 278-299.
- Chima Mordi, Frederick Mmieh, Stella Ibiyinka Ojo. 2013. An Exploratory Study of Managers'
- Christeen, G. (2015) Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay? *Employee Relations*, 37,102-121. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Debbie M. Tromp, Robert J. Blomme. 2012. The effect of effort expenditure, job control and workhome arrangements on negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 31:4, 1213-1221.
- Garg, P. & Rastongi, R. (2006). New model of job design motivation employees Performance. *Journal of Management Development*.
- George Lafferty, Jamal Youssef. 2015. Beyond the Arab Spring: Evaluating Libya's long-term tourism prospects. *Tourism Management Perspectives*
- Haiyan Kong. 2013. Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*
- Haiyan Kong. 2013. Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*
- Halbesleben J, Bowler W (2005) Organizational citizenship behaviors and burnout. In: Turnipseed ED (eds) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publishers, 399–414.
- Jo-Hui Lin, Jehn-Yih Wong, Ching-Hua Ho. 2014. Beyond the Work-to-Leisure Conflict: A High Road through Social Support for Tourism Employees. *International Journal of Tourism Research* 16:6, 614-624.
- Kehoe, R.R. and Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), pp. 366-391.
- Khan, F., Yusoff, R.M., Khan, A. (2014), Effect of human resource practices on job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1), 5.

- Margaret Tiyce, Nerilee Hing, Grant Cairncross, Helen Breen. 2013. Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* **12**:2, 126-154.
- Marie-Noëlle Albert, Nadia Lazzari Dodeler, Emmanuel Guy. 2016. From a Seafarer's Career Management to the Management of Interwoven Sea- and Shore-Based Careers.
- Murray Mackenzie, Mike Peters. 2014. Hospitality Managers' Perception of Corporate Social Responsibility: An Explorative Study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*
- Neekita Choudhury, Alison McIntosh. 2013. Retaining students as employees: Owner operated small hospitality businesses in a university town in New Zealand. *International Journal of Hospitality Management* **32**, 261-269.
- Nyanjom, C. R. (2016). Factors influencing employee retention in the state corporations in Kenya. unpublished thesis Nairobi: University of Nairobi.
- Osman M. Karatepe. 2014. Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management* **23**:6, 678-698.
- Perspective of Work-Life Balance in Nigeria: A Case Analysis of the Nigerian Banking Sector. *Thunderbird International Business Review* **55**:1, 55-75.
- Randhawa, G. and Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), pp. 25-40.
- Rasmi, A., et al. (2015). Employee dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry, 8(5), 62-69.
- Retention. *Open Journal of Social Sciences* **04**:05, 261
- Sajjad, A., Ghazanfar, H. and Ramzan, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1).
- Sarah CODY, Maree FERGUSON, Ben DESBROW. 2011. Exploratory investigation of factors affecting dietetic workforce satisfaction.
- U. Yavas, O. M. Karatepe, E. Babakus. 2011. Do customer orientation and job resourcefulness moderate the impact of interrole conflicts on frontline employees' performance?. *Tourism and Hospitality Research* **11**:2, 148-159
- Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in traditional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065–2085
- Yamamoto, H. (2011), The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.