

DISERTASI

**STUDI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA
KONSULTAN EKSPATRIAT DI JAKARTA**

***THE STUDY ON THE JOB SATISFACTION ON THE
PERFORMANCE OF THE EXPATRIATE CONSULTANTS IN
JAKARTA***

**ANDI PALLAWAGAU
P0500311416**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2017**

DISERTASI

**STUDI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KONSULTAN
EKSPATRIAT DI JAKARTA**

Disusun dan diajukan oleh :

**ANDI PALLAWAGAU
P0500311416**

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal **4 Agustus 2017** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor


Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si
Promotor

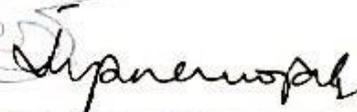


Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si
Kopromotor I

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi,



Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si



Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si
Kopromotor II

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE.,Ak.,MS.,CA

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Andi Pallawagau
NIM : P0500311416
Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi berjudul:

STUDI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KERJA EKSPATRIAT DI JAKARTA

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Agustus 2017

Yang membuat pernyataan,


Andi Pallawagau

ABSTRAK

ANDI PALLAWAGAU. *Studi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Konsultan Ekspatriat di Jakarta* (dibimbing oleh Haris Maupa, Ria Mardiana Yusuf, dan Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh langsung kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat; (2) pengaruh langsung kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja tenaga kerja ekspatriat; (3) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kerja ekspatriat; dan (4) pengaruh tidak langsung kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan tenaga kerja ekspatriat.

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga konsultan ekspatriat di Jakarta pada tahun 2016 sejumlah 837 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan penyampelan probabilitas dengan jumlah sampel 270 responden. Data dianalisis dengan menggunakan metode *structural equation model (SEM)* menggunakan program *analisis of moment structure (AMOS)* Versi 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pribadi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para tenaga konsultan ekspatriat; budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para tenaga konsultan ekspatriat. Motivasi individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para tenaga konsultan ekspatriat. Kompetensi pribadi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja para tenaga konsultan ekspatriat. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para tenaga konsultan ekspatriat. Motivasi individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para tenaga konsultan ekspatriat. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para tenaga konsultan ekspatriat. Kompetensi pribadi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi individu melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi individu yang dimiliki para tenaga konsultan ekspatriat berdampak signifikan dalam mencapai kepuasan kerja para tenaga konsultan ekspatriat.

Kata kunci: kompetensi individu, budaya organisasi, motivasi individu, kepuasan kerja, kinerja



ABSTRACT

ANDI PALLAWAGAU. *The Study of the Job Satisfaction on the Performance of the Expatriate Consultants in Jakarta* (supervised by **Haris Maupa, Ria Mardiana Yusuf, and Muh. Idrus Taba**)

This research aimed (1) to investigate and analyze the direct effect of competence, organizational culture, and motivation on the job satisfaction of the expatriate consultants; (2) to investigate and analyze the direct effect of competence, organizational culture and motivation on the performance of the expatriate consultants; (3) to investigate and analyze the direct effect of job satisfaction on the performance of the expatriate consultants; (4) to investigate and analyze the indirect effect of competence, organizational culture, and motivation on the performance through the job satisfaction of the expatriate consultants.

The research population included all the expatriate consultants in Jakarta in 2016, which comprised 837 consultants. The total 270 respondents were chosen using the *probability sampling technique*. The data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) and the program of Analysis of Moment Structure (AMOS) version 21.

The research results indicated that the personal competence had a positive and significant effect on the job satisfaction of the expatriate consultants; the organizational culture had a positive and significant effect on the job satisfaction of the expatriate consultants; the individual motivation had a positive and significant effect on the job satisfaction of the expatriate consultants. The personal competence had a positive but insignificant effect on the performance of the expatriate consultants. The organizational culture had a positive and significant effect on the performance of the expatriate consultants. The individual motivation had a positive and significant effect on the performance of the expatriate consultants. The personal competence through the job satisfaction had a significant effect on the performance, the organizational culture through the job satisfaction had a significant effect on the performance, the individual motivation through the job satisfaction had a significant effect on the performance. This explained that the individual motivation of the expatriate consultants had a significant impact in achieving the job satisfaction of the expatriate consultants.

Keywords: *individual competence, organizational culture, individual motivation, job satisfaction, performance*



DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Kegunaan Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1. Tinjauan Teoritis dan Konsep.....	18
2.1.1. Kompetensi	18
2.1.2. Budaya Organisasi.....	31
2.1.3. Motivasi	37
2.1.4. Kepuasan Kerja	45
2.1.5. Kinerja	56
2.2. Studi Empiris.....	63
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	68
3.1. Kerangka Konseptual	68
3.2. Hipotesis	76
BAB IV METODE PENELITIAN	78
4.1. Desain Penelitian	78
4.2. Lokasi Penelitian	80
4.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	80
4.4. Metode Pengumpulan Data.....	83

4.5.	Jenis dan Sumber Data	83
4.6	Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	84
4.7.	Uji Keandalan	89
4.8	Teknik Analisis Data	89
BAB V	HASIL PENELITIAN.....	98
5.1.	Karakteristik Responden	98
5.2.	Hasil Validitas dan Realibilitas Instrumen	103
5.3.	Deskripsi Hasil Penelitian	105
5.4.	Analisis Hasil Penelitian	118
5.5	Pengujian Full Model	129
5.6	Pengujian Hipotesis.....	132
BAB VI	PEMBAHASAN.....	136
6.1.	Pengaruh Kompetensi Pribadi, Budaya Organisasi dan Motivasi Individu Terhadap Kepuasan Kerja	136
6.2.	Pengaruh Kompetensi Pribadi, Budaya Organisasi dan Motivasi Individu Terhadap Kinerja.....	149
6.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	160
6.4.	Pengaruh Kompetensi Individu, Budaya Organisasi dan Motivasi Individu terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	165
BAB VII	PENUTUP	169
7.1	Kesimpulan	169
7.2.	Saran	171
7.3.	Implikasi Hasil Penelitian.....	172
7.4.	Temuan Penelitian	174
7.5	Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Mendatang	175
DAFTAR PUSTAKA	176	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1	Mapping Penelitian Terdahulu63
4.1	Jumlah Populasi Penelitian.....80
4.2.	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kompetensi85
4.3.	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Budaya Organisasi86
4.4.	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Motivasi Kerja87
4.5	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kepuasan Kerja88
4.6.	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kinerja89
4.7	Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i>93
5.1	Tanggapan Responden Berdasarkan Tingkat Usia 100
5.2.	Tanggapan Responden Berdasarkan Status 101
5.3.	Tanggapan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 101
5.4.	Tanggapan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 102
5.5.	Tanggapan Responden Berdasarkan Masa Kerja 102
5.6.	Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian 103
5.7.	Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian 105
5.8.	Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian 105
5.9.	Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kompetensi Pribadi..... 106
5.10.	Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Budaya Organisasi..... 108
5.11.	Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Motivasi Individu 110
5.12.	Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kepuasan Kerja 112
5.13.	Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kinerja 116
5.14.	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices</i> Kompetensi Pribadi..... 121
5.15	Evaluasi Loading Faktor Variabel Kompetensi Pribadi..... 122
5.16.	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices</i> Budaya Organisasi 123
5.17	Evaluasi Loading Faktor Variabel Budaya Organisasi 123
5.18.	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices</i> Motivasi Individu 125
5.19	Evaluasi Loading Faktor Variabel Motivasi Individu 125
5.20.	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices</i> Kepuasan Kerja 126
5.21	Evaluasi Loading Faktor Variabel Kepuasan Kerja 127
5.22.	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices</i> Kinerja 128
5.23	Evaluasi Loading Faktor Variabel Kinerja 129
5.24	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices Overall Model</i> 131

5.25.	Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit Indices Overall Model</i> Pengujian Akhir.....	132
5.26	Pengujian Hipotesis.....	133

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1	Jenis-Jenis Kesetiaan Ekspatriat.....2
1.2.	Perkembangan Komposisi Tenaga Kerja Indonesia7
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian.....75
5.1	Hasil Uji Konstruk Variabel Kompetensi Pribadi..... 121
5.2.	Hasil Uji Konstruk Variabel Budaya Organisasi 122
5.3.	Hasil Uji Konstruk Variabel Motivasi Individu 124
5.4.	Hasil Uji Konstruk Variabel Kepuasan Kerja 126
5.5.	Hasil Uji Konstruk Variabel Kinerja 128
5.6.	Pengukuran Model Awal Hubungan variabel 130
5.7.	Pengukuran Model Akhir Hubungan variabel..... 131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian	191
2. Data Angket Penelitian.....	194
3. Karakteristik Responden	230
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Angket Penelitian	232
5. Uji Distribusi Frekuensi.....	237
6. Pengujian Model Variabel Penelitan.....	246
7. Uji Kelayakan Model Awal.....	251
8. Uji Kelayakan Model Akhir	261

PRAKATA

Tiada ungkapan yang paling indah, selain ucapan Puji Syukur yang setinggi-tingginya penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat kasih dan karunia-Nya, sehingga disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian pendidikan Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dapat diselesaikan dan disusun dengan baik.

Dalam perjalanan penyelesaian pendidikan program Doktor ini, penulis menyadari dan mengakui sangat banyak pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan, arahan dan dorongan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengatur banyak terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya atas budi baik semua pihak yang telah berperan serta dalam proses penyusunan disertasi ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, Selaku Promotor, yang penuh kearifan dan ketulusan hati serta wawasan pengetahuan yang luas telah membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan disertasi ini
2. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si dan Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si, selaku ko-promotor yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan memberi koreksi bimbingan dan arahan tanpa pamrih dalam penyusunan disertasi ini hingga selesai
3. Rektor Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Dwia. Aris Tina Pulubuhu., M.A, yang telah memperkenankan kepada Penulis untuk mengikuti Program Doktor dalam Bidang Ilmu Ekonomi (Konsentrasi Manajemen) pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
4. Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk mengikuti Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
5. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., MS., Ak yang telah banyak memberikan semangat kepada seluruh mahasiswa khususnya mahasiswa Program Doktor Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis untuk dapat menyelesaikan studi.
6. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang sangat kooperatif dan memudahkan mahasiswa dalam mengurus administrasi kemahasiswaan.
7. Prof. Dr. Chalid Imran Musa, SE., M.Si, Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si, Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si, Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si, Dr. Sumardi, SE., M.Si, Dr. Musran Munizu, SE., M.Si, yang telah memberikan kontribusi yang sangat berharga terhadap penulisan disertasi ini dari awal hingga akhir kuliah.
8. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi serta Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi DKI Jakarta, yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan data-data yang penulis perlukan dalam penyelesaian disertasi ini.

9. Pengelola Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, yang memberikan dukungan dan membantu selama penulis menempuh pendidikan S3 Ilmu Ekonomi hingga selesai.
10. Ketua Yayasan Universitas Azzahra di Jakarta, Ibu Andi Mardiwana Syamsu, Rektor Universitas Azzahra, Bapak Dr. Syamsu A.Makka, M.Si, yang telah memperkenankan penulis mengikuti studi program Doktor dan memberikan dukungan atas penyelesaian studi Program Pascasarjana di Universitas Hasanuddin.
11. Rekan-rekan Dosen dan staf AMI AIPI di Makassar dan Universitas Azzahra di Jakarta, yang telah mendukung dalam doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
12. Rekan-rekan seangkatan pada Program S3 Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
13. Tenaga kerja Ekspatriat khususnya Tenaga kerja Konsultan di DKI Jakarta yang telah membantu Penulis dalam pengisian kusioner penelitian.
14. Ayahanda Almahrum H. Andi Rachmat Patetengi dan Ibunda tercinta Hj. Andi Cundung Takko, yang penuh dengan tanggung jawab telah mendidik, membesarkan, mendoakan dan memberi semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses penyelesaian pendidikan Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
15. Mertua Drs. H. Andi Thanrasula Wanreng, MM dan Hj. Andi Rahmi Yahya, yang senantiasa mendoakan dan memberikan dorongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi ini.
16. Saudara-saudara tercinta Ir. Andi Arwati Rachmat dan Andi Mappelawa, SH, Andi Nellywati Rachmat, ST dan Aminuddin, ST serta Andi Muh. Yusuf Rachmat, ST dan Selviani Kadir yang selalu mendoakan dan memberi dorongan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan penuh cinta kasih kepada penulis selama mengikuti pendidikan sehingga dapat menyelesaikan studi ini.
17. Saudara-saudara ipar Ir. Andi Rista Thanrasula, Andi Rismawati Thanrasula, SE, Andi Firmansyah Thanrasula, SE dan Andi Ristianti Thanrasula S.Sos, yang selalu mendoakan dan memberi dorongan, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis selama mengikuti pendidikan sehingga dapat menyelesaikan studi ini.
18. Istriku tercinta Andi Reni Rahmawaty Thanrasula, SE.,M.Si dan anakku tersayang Andi Farah Diba Pallawagau, Andi Ulfatul Zahra Pallawagau dan Andi Muhammad Fahreza Pallawagau, yang senantiasa dengan penuh ketekunan mendoakan, memberi dorongan, penuh pengertian, kesabaran, pengorbanan dan kesetiiaannya dalam mendampingi penulis dalam suka maupun duka selama penulis mengikuti pendidikan dan penulisan disertasi.
19. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan moril dan materiil serta mendoakan keberhasilan penulis.

Akhirnya dari lubuk hati yang paling dalam, penulis mengharapkan semoga Allah SWT dapat membalas segala budi baik, amal memberikan yang setimpal... Amin

Makassar, Agustus 2017

Penulis,

Andi Pallawagau Rachmat

CURRICULUM VITAE

A. IDENTITAS DIRI

Nama : Andi Pallawagau .SE., MSi.
Tempat Tgl Lahir : Sidrap, 9 September 1970
Pekerjaan : Dosen Tetap Universitas Azzahra
Jabatan Fungsional: Lektor
Agama : Islam
Nama Istri : Andi Reni Rahmawaty SE., MSi.
Nama Anak : Andi Farah Diba
Andi Ulfatul Zahra
Andi Muhammad Fahreza P
Nama Ayah : H. Andi Rachmat Patetengi
Nama Ibu : Hj. Andi Cundung Takko
Alamat : Jl. Sumur Batu Gg. Siput NO.6 Kel.Cempaka Baru Kec.Kemayoran,
Jakarta Pusat.
Sentra Waringin Residence Blok F/2 RT. 001 RW. 013 Desa Kedung
Waringin Kec.Bojong Gede, Kab.Bogor
Alamat Kantor : Kampus Universitas Azzahra, JL. Jatinegara Barat No. 144 – 280064.
Fax 021. 2800646.
Email/ No.Hp : andipalagau@yahoo.com
082196364777

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

- SD Negri 03 *TANRUTEDONG* Th. 1983
- SMP Negri 1201 *TANRUTEDONG* Th. 1986
- SMA Negri 4 *UJUNG PANDANG* Th. 1989
- Sarjana Ekonomi (S.1) Universitas Muslim Indonesia (*UMI*) Th. 1995
- Magister Agribisnis (S.2) Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin (*UNHAS*) Th. 2002

C. RIWAYAT PEKERJAAN

- Dosen tetap di Akademi Ilmu Pelayaran Indonesia *AMI-AIPI* Makassar Th.1999
- Direktur III Bidang Kemahasiswaan di Akademi Ilmu Pelayaran Indonesia *AMI-AIPI* Makassar Th. 2000
- Ketua II *STIE Tri Darmah Nusantara* Makassar Th. 2002
- Ketua III *STIE Tri Darmah Nusantara* Makassar Th. 2004
- Pindah Hombes Dosen Tetap di Universitas Azzahra Th. 2013
- Ketua Penjaminan Mutu Universitas Azzahra Th. 2013
- Kepala Biro Akademik Universitas Azzahra Th. 2014
- Kepala Biro Kemahasiswaan dan Alumni Th. 2016
- Ketua Yayasan Peduli Masyarakat Agribisnis Indonesia

D. PELATIHAN

- Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Potensial Melalui Pendekatan Budaya Provinsi Sulawesi Selatan Kerjasama Aptisi Wilayah IX Sulawesi Selatan dengan Kanwil BKKBN Sulawesi Selatan Tanggal 24 Juli 1999
- Sistem Jaringan Komputer di Era Millinium Ketiga Pusat Pengembangan (Growth Centre Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia Aptisi Wilayah IX Sulawesi Selatan Tanggal 29 Januari 2000
- The Food Packaging Workshop Conducted by Hasanuddin in Cooperation with ECEED-Project Indonesia (Texas A&M Collengue USA) 5 Juli 2002
- Pelatihan Program Pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (Pekerti) Kopertis Wilayah IX Sulawesi Selatan Tanggal 7-12 Mei 2007
- Pelatihan Dasar Kewartawanan dan Evaluasi yang di Selenggarakan PWI di Makassar Tanggal 08 Desember 2007
- Pelatihan Program Applied Approach (AA) di Kopertis Wilayah IX Sulawesi Selatan Tanggal 25 Juni 2009
- Workshop Research Pengembangan Methodology and SPSS Training Held on 8 Oktober 2011 Kerjasama Faculty of Economi and Bussines Hasanuddin University Makassar and Corporation with LA TROBO University Australia
- Transformasi Menuju Pasar Modal yang Modern dan Berkelanjutan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Tanggal 10 Desember 2011
- Seminar The Spirit of Islamic Entrepreneur for Better Indonesia Organisasi by Faculty of Economics and Bussines Syarif Hidayatullah State Islamic University Jakarta Tahun 2013
- Seminar Strategi Pemberantasan Korupsi di Indonesia 31 Maret 2013 Organized by MAKSI Economic Faculty University of Trisakti Jakarta
- Seminar Forum Research Syariah Banking Organized by Bank Of Indonesia and Padjajaran University 15-16 Desember Bandung
- Seminar Technology need Assesmen for National Economic Growth Organized by MM Jakarta Islamic University 24 Juli 2013
- Sertifikat of International Seminar “Challenges in Human Resources Development Anticipating Acceleration Growth in Islamic Finance” LPPI Jakarta
- Sertifikat of National Seminar Development of Industry as Region’s Economic Motivator Faculty of Economic Trisakti University Jakarta
- Dialogue of Kashmir Solidarity Day di Aula Baharudin Lopa Lantai 4 Universitas Azzahra sebagai Sterring Komite Tanggal 5 Februari 2014
- Seminar Spritual Entrepreneurship Quotient diRuangan Auditorium Baharuddin Lopa Lantai 4 Universitas Azzahra Sebagai Pemateri Tanggal 15 Februari 2014
- Seminar Character Building di Aula Baharuddin Lopa Lantai 4 Universitas Azzahra Sebagai Pemateri Tanggal 31 Mei 2014
- Sertifikat Pimpinan MPR-RI “Sosialisasi Empat Pilar MPR-RI” di Aula Baharuddin Lopa Lt.4 pada tanggal 20 Februari 2015 Sebagai Sterring Komite
- Sertifikat Seminar Islam dan Negara Pancasila di Era Reformasi Suatu Tinjauan Kritis 26 Juni 2015 Organised by IBFI and The Ibahim Hosen Institute 5th Floor Menara Anugrah E 33 Taman Mega Kuningan Jakarta

- Workshop Peninjauan dan Pengembangan Kurikulum Program Studi Berbasis Kompetensi Merujuk Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) diselenggarakan oleh Universitas Azzahra pada tanggal 29-30 Oktober 2015 Villa 78 Cisarua Bogor Jawa Barat Sebagai Ketua Panitia

E. KARYA ILMIAH

- Peningkatan Produktivitas dan Pemasaran Batu Merah di Kabupaten Sidrap
- Peningkatan Petani Keluwak Melalui Perluasan Pemasaran di Kabupaten Soppeng
- Analisis Efisiensi Ekonomi pada Usaha Tani (Studi Kasus di Kec.Campalagian Kab.Polewali Mamuju)
- Paradigma Ekonomi Islam di Era Globalisasi
- Penerapan Teknologi Enterprises Resources Planning di Perusahaan Indonesia .Dimuat pada Jurnal Ilmiah "POSTULATE" Universitas Azzahra Jakarta Volume II, No.1. Bulan April 2014
- Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Rumah sakit umum daerah Cbinong Bogor .Dimuat pada Jurnal Ilmiah "POSTULATE" Universitas Azzahra Volume I, Bulan April 2013
- Jurnal Ilmiah "POSTULATE" Universitas Azzahra Jakarta Volume IV, No.2, Bulan Agustus 2015
- Pelayanan Koresponden dalam Pengarsipan Dokumen Pada Divisi Logistik PT. *DIRGAPUTRA EKA PRATAMA JAKARTA*. Dimuat pada Jurnal Ilmiah "POSTULATE" Universitas Azzahra Jakarta Volume IV, No.1, Bulan April 2015.
- Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan Universitas Azzahra Jakarta). Dimuat pada Jurnal Ilmiah "POSTULATE" Universitas Azzahra Jakarta Volume V, No.3, Bulan Desember 2016.

Saya menyatakan bahwa semua keterangan dalam Curriculum Vitae ini adalah Benar dan apabila terdapat kesalahan, saya bersedia mempertanggung jawabkan.

Makassar, Agustus 2017

Andi Pallawagau

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan era globalisasi saat ini, perusahaan-perusahaan semakin sering melakukan ekspansi, merger, dan membentuk aliansi strategik yang melintasi perbatasan negara mereka sendiri. Kehadiran anak perusahaan multinasional bagi negara tuan rumah memberikan banyak keuntungan seperti pengenaan terhadap pajak yang relatif besar jumlahnya. Keuntungan tersebut antara lain: meningkatnya jumlah lapangan pekerjaan bagi sumber daya manusia yang ada, ekspansi modal, diperkenalkannya jenis industri khusus, dan pengembangan sumber daya lokal.

Perusahaan multinasional adalah sebuah perusahaan besar yang tentunya memerlukan banyak tenaga kerja. Tenaga kerja yang dibutuhkan pun tidak mungkin semuanya berasal dari negara asli perusahaan multinasional tersebut. Tentu mereka membutuhkan tenaga kerja yang terdekat, yaitu yang berasal dari dalam negeri kita. Hal ini menyebabkan umumnya dalam anak perusahaan multinasional yang berada di luar negeri atau subsidiari, terdapat 3 jenis tenaga kerja, yakni ekspatriat, tenaga lokal, dan warga negara ketiga.

Ekspatriat pada dasarnya adalah individual yang tinggal dalam suatu negara selain dari negara di mana mereka memiliki kewarganegaraan primernya. Dengan semakin meluasnya perekonomian global, level ekspatriatisasi juga nampak semakin meningkat (Antal, 2000; Richardson & McKenna, 2006). Lebih jauh, dikarenakan peningkatan mobilitas internasional, maka semakin banyak manajer dan eksekutif korporasi yang akan mengalami

ekspatriatisasi dalam karirnya (Richardson & McKenna, 2006). Dalam survey yang dilakukan oleh Oddou & Mendenhall (1991) ditemukan bahwa 90% dari para ekspatriat melaporkan peningkatan perspektif global setelah melalui ekspatriatisasi, 80% melaporkan mengalami kemajuan efektivitas berkomunikasi dengan individu yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda, dan 80% merasa lebih mampu untuk memahami trend bisnis.

Black & Gregersen (1992) membedakan antara empat jenis kesetiaan yang berbeda dari para ekspatriat kepada organisasi asal dan tujuan mereka (atau negara jika dikaitkan dengan ekspatriat yang memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja di negara lain) seperti terlihat pada gambar berikut:

Gambar 1.1. Jenis-Jenis Kesetiaan Ekspatriat

Allegiance to Parent Firm	Low	Expatriates who see themselves as "Free Agents"	Expatriates who "Go Native"
	High	Expatriates who leave their "Hearts at Home"	Expatriates who see themselves as "Dual Citizens"
		Low	High
		Allegiance to Local Operation	

(Black & Gregersen, 1992)

Perbedaan harus ditarik antara ekspatriat yang memiliki inisiatif sendiri ini dengan ekspatriat yang ditugaskan oleh organisasi dikarenakan mereka yang dapat dikategorikan sebagai ekspatriat yang memiliki inisiatif sendiri ini telah memilih untuk mencari posisi pekerjaan di luar negeri secara otonom (Richardson & Mc Kenna, 2006). Namun terlepas dari hal ini, penelitian ini akan mendefinisikan *ekspatriat secara luas sebagai individual yang berpendidikan tinggi yang bekerja dan tinggal dalam negara asing.*

Brewster et al (2008) menyatakan bahwa terdapat berbagai alasan mengapa perusahaan memberikan penugasan internasional kepada ekspatriat, yang antara lain adalah: (1) untuk meningkatkan pengendalian yang dimiliki kantor pusat atas subsidiari yang terletak di luar negeri, (2) untuk menyediakan keahlian yang tidak terdapat pada lokasi geografis dimana subsidiari tersebut berada, (3) untuk menyediakan peluang pengembangan manajemen, (4) untuk meng-internasionalisasi kader manajerial, dan (5) untuk mengedepankan pentingnya negara tempat di mana subsidiari berada di mata pemerintah negara mereka sendiri.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa pada umumnya perusahaan multinasionalakan menempatkan ekspatriat untuk ditugaskan secara internasional dalam rangka untuk mengalihkan pengetahuan atau melakukan *knowledge transfer*. Hal ini merujuk khususnya kepada kemampuan perusahaan untuk mengalihkan informasi, pemahaman, dan pengetahuan dari satu negara ke negara lainnya (Brewster et al, 2008). *Knowledge transfer* disini bersifat esensial menurut pandangan berbasis sumberdaya atau *Resources Based View* (RBV) yang berdasarkan kepada perspektif bahwa lingkungan internal ialah bersifat lebih penting dalam penentuan tindakan strategik dibandingkan lingkungan eksternal (Barney, 1991). RBV dapat dipandang dalam hal ini menyarankan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) dan ekspatriat berkontribusi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif pada perusahaan multinasional melalui pengawasan pengembangan kompetensi- kompetensi yang dimiliki SDM dan ekspatriat tersebut (Brewster et al, 2008).

RBV dalam hal ini berfokus tidak hanya kepada perilaku karyawan, tetapi juga kepada keahlian, pengetahuan, sikap dan kompetensi-kompetensi yang

apabila dipelihara akan lebih memiliki dampak kepada keberhasilan jangka panjang dibandingkan jangka pendek atau saat ini (Rowley & Jackson, 2012; Dessler, 2009; Torrington et al, 2002). Hal ini sejalan dengan tema sentral yang mengemuka dalam literatur berbasis sumberdaya dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik bahwa pengetahuan yang dimiliki secara pribadi oleh aktor-aktor yang terlibat dalam bisnis merupakan sumber dasar keunggulan bersaing.

Dengan demikian, *business excellence* sangatlah terkait dengan modal intelektual dan intelegensia bisnis untuk mengantisipasi masa depan (Barney, 1991). Hal ini membawa kepada pemahaman bahwa apabila perusahaan ingin berkolaborasi dalam pasar internasional maka pengetahuan, keahlian, dan kompetensi akan bersifat esensial untuk dialihkan dengan baik.

Disadari bahwa keberhasilan dan kegagalan dari kolaborasi internasional tersebut tidak hanya tergantung kepada penanganan hambatan-hambatan ekonomi dan hukum, tetapi juga SDM yang dimiliki perusahaan tersebut. Hal ini membuat adaptasi ekspatriat yang ditempatkan diluar negeri, negoisasi dengan rekan kerja yang berasal dari kebudayaan lain, penempatan sementara tenaga kerja di negara asing dan pembentukan tim kerja ekspatriat merupakan agenda yang terjadi pada saat ini.

Hal ini menimbulkan tantangan baru bagi karyawan pada umumnya dan khususnya bagian SDM di perusahaan yang bersangkutan dikarenakan tuntutan kerja yang biasanya dihadapkan kepada mereka sekarang ditambah dengan tuntutan untuk memahami perbedaan budaya dari nilai-nilai dan norma perilaku rekan kerja mereka yang berasal dari negara atau kebudayaan yang berbeda dengan diri mereka sendiri.

Di sisi lain, ekspatriat juga diperhadapkan kepada tantangan pengembangan karir dalam perusahaan terutama karena semakin

meningkatnya keinginan perusahaan dari berbagai negara untuk membuka cabangnya ataupun menjalin kerjasama multinasional. Hal ini pada saat yang bersamaan juga membawa topik ini menjadi signifikan bagi peneliti di bidang organisasional terutama MSDM.

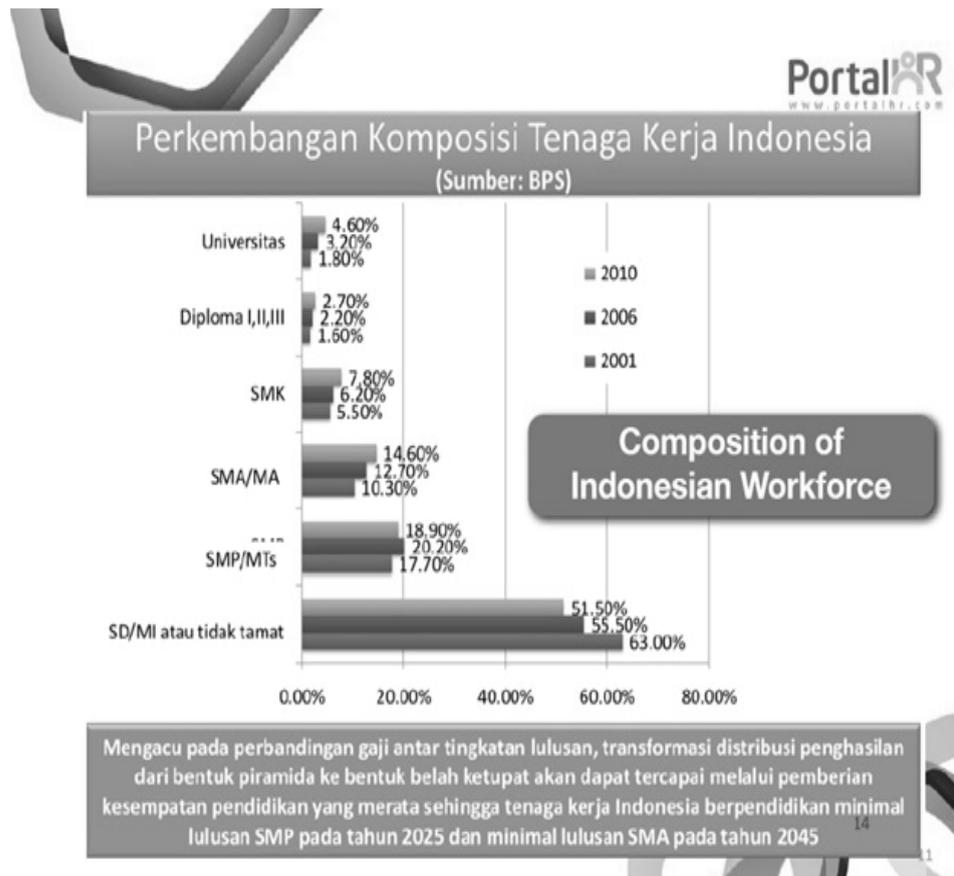
Di Indonesia sendiri, hal ini juga menjadi semakin penting apalagi setelah integrasi mobilitas tenaga kerja kawasan ASEAN terjadi melalui kesepakatan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang diagendakan 2015, teknologi yang semakin berkembang dan perdagangan bebas yang menyebabkan membanjirnya produk luar di Indonesia. Saat inipun telah banyak post-post strategis di perusahaan ekspatriat diduduki oleh orang asing dengan gaji yang relatif sangat tinggi jika dibandingkan dengan tenaga kerja lokal. Regulasi masuknya tenaga kerja asing selama ini diatur dalam UU No.13/2003 tentang Ketenagakerjaan dan Permenakertrans No. 34/Men/IX/2006.

Jumlah ekspatriat di Indonesia sempat menurun cukup drastis paska krisis ekonomi global pada 2008. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi mencatat, pada akhir 2009, jumlah tenaga kerja asing hanya 59.500 orang lebih, atau turun drastis dari 2008 yang mencapai 90.000 orang lebih. Hal ini dapat dipahami karena pada saat itu beberapa kondisi di Tanah Air yang menjadi pertimbangan para investor asing memang cukup mempengaruhi keputusan investor asing tersebut, seperti iklim usaha, ketersediaan bahan baku, dan masalah keamanan. Namun, perekonomian Indonesia yang membaik paska krisis ekonomi global ini membuat investor asing kembali percaya kepada perekonomian Indonesia dan meningkatkan Penanaman Modal Asing (PMA) mereka.

Data yang diperoleh penulis dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi menunjukkan bahwa pada tahun 2010, sebagian besar ekspatriat

di Indonesia berasal dari China (11.458 orang), Jepang (7.135), Korsel (4.437), Malaysia (3.688), Thailand (3.606), Australia (3.491), Amerika Serikat (3.307), Inggris (2.851), Filipina (2.675). Sedangkan 12.520 orang lainnya dari berbagai negara lain. Berdasarkan sektor lapangan usaha, sebagian besar dari mereka bekerja di sektor perdagangan (11.918 orang), industri (15.366 orang), dan selebihnya (32.293 orang) di sektor- sektor lain. Sedangkan dari sisi keahlian atau jabatan, sebagian besar tenaga kerja asing itu merupakan profesional (21.251 orang), dan selebihnya teknisi (17.294 orang), level manajer (9.234 orang), dan pemilik perusahaan (4.639 orang).

Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi peningkatan ekspatriat ini jika dibandingkan dengan tenaga kerja lokal. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2012, jumlah tenaga kerja di Indonesia mengalami peningkatan seperti terlihat pada gambar berikut ini. Namun meskipun angkanya secara keseluruhan meningkat, tetapi pada saat yang sama terjadi pendewasaan dini. Hal ini karena lulusan SD pun kini sudah turun ke dunia kerja. Keadaan ini memprihatinkan sekaligus membuat kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia secara keseluruhan menurun karena tidak sebanding dengan tuntutan kualitas SDM yang diperlukan.



Gambar 2. Perkembangan Komposisi Tenaga Kerja Indonesia

(sumber: <http://www.portalhr.com>)

Karena itulah, sangat beralasan jika kemudian banyak perusahaan cenderung memilih mengimpor SDM dari luar negeri untuk mendapatkan standar kualitas yang diharapkan. Hal ini menyebabkan jumlah pekerja asing cenderung semakin meningkat dan mulai mendominasi khususnya di level-level profesional di Indonesia. Data yang didapat per tahun 2011, ekspatriat China yang paling mendominasi, yaitu 16.149 orang. Jumlah itu disusul oleh Jepang sebesar 10.927 orang dan Korsel 6.520 orang (<http://www.jurnas.com>).

Data yang diperoleh penulis dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi menunjukkan bahwa pada tahun 2011, terdapat sebanyak 77.300 orang tenaga kerja asing (TKA). Dari jumlah itu pekerja asing dari China mendominasi tenaga kerja asing di Indonesia, tercatat jumlah tenaga kerja asing dari China (16.149 orang). Sementara Jepang (10.927), Korsel (6.520), India (4.991), Malaysia (4.957), Amerika Serikat (4.425), Thailand (3.868), Australia (3.828), Filipina (3.820). Sedangkan sisanya dari berbagai negara lain. Sedangkan dari sisi keahlian atau jabatan, sebagian besar tenaga kerja asing itu merupakan profesional (34, 763 orang), advisor/konsultan (12.761), manajer (12.505 orang), direksi (6.511), teknisi (5.276 orang). Sedangkan sisanya terdiri dari supervisor (4.746) dan komisaris (738 orang).

Data dari tahun 2011 ini semakin menunjukkan fenomena peningkatan jumlah ekspatriat di Indonesia yang saat itu menjadi 77.300 orang dibandingkan tahun 2009 yang hanya 59.500 orang. Peningkatan ini juga terpicu oleh kedatangan warga negara asing dari negara lain untuk berdomisili dan membaaur di Indonesia sehingga semakin menambah jumlah ekspatriat di Indonesia. Hal ini seperti nampak pada komentar dari Direktur Bank SBI Indonesia S. Sathyamurthy: "Komunitas India di Indonesia sangat besar dan semakin banyak perusahaan India yang beroperasi di Indonesia. SBI akan membantu memfasilitasi kegiatan perusahaan mereka," Selanjutnya menurut data kantor imigrasi, saat ini jumlah ekspatriat India mencapai 10.000 orang diseluruh Indonesia (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia (2009). Berita Perdagangan dan Investasi, 25 Mei 2009, <http://www.ekon.go.id>).

Hal ini membuat Pemerintah Indonesia sangat selektif memberikan izin mempekerjakan eskpatriat dan melakukan pengawasan yang sangat ketat

agar perusahaan mematuhi peraturan perundangan yang berlaku dengan mengeluarkan Izin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing (IMTA). Berdasarkan data IMTA yang diterbitkan oleh Kemenakertrans di tahun 2011, IMTA yang diterbitkan berjumlah 77.144 orang, dengan rincian, paling banyak bekerja di sektor industri sebanyak 40.423, sektor perdagangan sebanyak 14.142 orang dan sektor konstruksi sebanyak 7.177 orang.

Banyaknya ekspatriat yang terutama tersebar di sektor pariwisata, jasa konsultasi, perhubungan ini khususnya dunia penerbangan, dan perdagangan juga membawa beberapa developer membidik para tenaga kerja ekspatriat ini sebagai sasaran pembeli huniannya. Ini membuktikan bahwa jumlah mereka cukup signifikan. Dari data kementerian tenaga kerja jumlah tenaga kerja asing yang tercatat hingga 2011, IMTA yang diterbitkan sudah mencapai 77.144 ijin, apalagi nanti saat integrasi tenaga kerja di kawasan ASEAN sudah dijalankan di tahun 2015. Hal inilah yang membawa pentingnya perusahaan multinasional dimanapun termasuk di Indonesia untuk mampu memahami bagaimana mengidentifikasi kompetensi yang sebaiknya dimiliki ekspatriat untuk mengukur kepuasan kerjanya dan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Era perdagangan bebas yang telah dimulai menimbulkan tantangan bagi perusahaan-perusahaan multinasional untuk saling membuat keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Dalam rangka menciptakan iklim kompetensi yang tinggi di segala bidang perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Tingkat kompetensi yang tinggi menuntut suatu perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.

Kesuksesan sebuah perusahaan multinasional sangat bergantung dengan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia sebagai aktor dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh sarana dan prasarana serta sumber daya manusia. Namun itu semua tidak cukup membantu jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang berkompetensi merupakan kunci utama yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan.

Menurut Amstrong (2005) kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran-prilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi.

Dengan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kinerja seseorang. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan karyawan-karyawan yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh perusahaan. Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong perusahaan multinasional ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkompetensi makin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Dalam melakukan perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai

langkah pertama yang penting.

Pemimpin dari suatu perusahaan harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen serta sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial. Peran serta sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dengan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai. Kemudian dilakukan penilaian terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Dikarenakan tingkat kegagalan yang tinggi dari para ekspatriat yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat kebutuhan untuk meneliti bagaimana untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja dari ekspatriat. Hal ini bersifat esensial dikarenakan dua alasan. Pertama, perusahaan kehilangan sejumlah besar dana moneter akibat dari penugasan ekspatriat yang gagal tersebut (Selmer, 1999). Kedua seperti dinyatakan Andreason (2002), biaya yang diemban oleh ekspatriat sendiri juga dapat termasuk hilangnya self-esteem, percaya diri, dan prestise antara rekan-rekannya. Dan ketiga, dampak negatif juga dapat terjadi pada interaksi yang selanjutnya di masa mendatang antara perusahaan dengan negara di mana ekspatriat ditempatkan sebelumnya.

Alasan yang umum dari gagalnya penugasan ekspatriat adalah “*culture shock*, perbedaan dalam norma-norma yang terkait dengan pekerjaan, isolasi, *homesickness*, perbedaan dalam perawatan kesehatan, perumahan, sekolah, makanan, bahasa, kebiasaan, peran gender & *costs of living*” (Morley et al, 2004). Namun selain itu, faktor-faktor tambahan lainnya yang berasal dalam organisasi juga akan mempengaruhi keberhasilan penugasan. Faktor-faktor organisasional yang umum ditemukan adalah kriteria seleksi, pelatihan, serta dukungan organisasional yang tidak mencukupi dan paket kompensasi yang buruk (Andreason, 2002; Beitler, 2005; Black & Gregersen, 1991; Kraimer et al, 2001; Liu & Shaffer, 2005).

Namun, ketidakmampuan pribadi atau yang bersifat individual untuk beradaptasi dalam budaya baru ialah alasan utama bagi gagalnya penugasan ekspatriat di negara asing (Morley et al, 2004). Hal ini membawa kita kepada pemahaman sesuai dengan yang dinyatakan oleh Aryee & Stone (1996) serta Toh & DeNisis (2007) bahwa masalah atau isu ini tidak seharusnya hanya dipandang sebagai persoalan yang sekedar hanya dipicu oleh kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*), dikarenakan adaptasi atau penyesuaian lintas budaya ialah anteseden yang signifikan bagi keberhasilan ekspatriat dalam penugasan internasional.

Sebagai tambahan sesuai dengan uraian mengenai RBV sebelumnya yang menyatakan bahwa tujuan utama dari penugasan internasional sebenarnya adalah agar ekspatriat dapat melakukan *knowledge transfer*, maka ekspatriat juga harus berhadapan dengan beban ganda dalam tugas yang terkait dengan pengalihan pengetahuan ini. Beban ganda ini diakibatkan ekspatriat tidak hanya dibebani tugas untuk melakukan *knowledge transfer*, tetapi juga disyaratkan untuk memiliki kompetensi yang sesuai. Karenanya

mereka diharapkan untuk belajar dan mengajar pada saat yang bersamaan yang dapat mengarah kepada faktor stress yang besar (Bonache & Fernandez, 2004). Dengan demikian, berdasarkan dari rumusan masalah ini maka penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan berkenaan dengan *“kompetensi fungsional manakah yang bersifat kritis bagi ekspatriat untuk mencapai kepuasan kerja dalam penugasan internasionalnya dan meningkatkan kinerja mereka?”*.

Kompetensi ekspatriat secara mendasar dapat diukur dari pemahamannya yang baik terhadap fungsi-fungsi manajemen yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi fungsional, selain daripada praktek dan pengalamannya yang secara langsung akan mengasah keahlian manajerialnya setelah bekerja di negara lain.

Terkait dengan adaptasi lintas budaya, maka Morley et al (2004) menyatakan bahwa penyesuaian atau adaptasi lintas budaya ialah *“the re-establishment of routines that provide valued outcomes and feelings of control that are predictable”* atau dengan kata lain adaptasi ialah penetapan kembali rutinitas dari ekspatriat yang memberikan kemampuan untuk memprediksikan (a) bahwa hasil pekerjaan yang dilakukannya adalah bernilai dan (b) bahwa ia mampu untuk melakukan pengendalian terhadap pekerjaannya. Hal ini mengisyaratkan bahwa adaptasi atau penyesuaian bagi ekspatriat merupakan tingkat dimana mereka merasa aman dan nyaman untuk hidup dan bekerja di negara asing. Dari sisi perspektif organisasi, tingkatan adaptasi atau penyesuaian dari ekspatriat merupakan prediktor yang signifikan bagi kinerja pegawai dan menjamin selesainya misi dari ekspatriat tersebut di negara asing. Hal ini sejalan dengan penelitian yang membahas mengenai ekspatriat yang menemukan bahwa kompetensi ini merupakan faktor determinan kepuasan kerja

dan kesejahteraan psikologis (Aryee & Stone, 1996).

Seiring dengan fenomena di atas, maka pemahaman akan bagaimana sebaiknya ekspatriat berkinerja dalam perusahaan multinasional diperlukan. Padahal umum diketahui, bahwa persinggungan antar budaya yang berbeda dapat dengan mudah memicu kesalahpahaman dan perilaku ofensif yang tidak diharapkan, yang pada akhirnya menghasilkan apa yang dinamakan konflik antar budaya (Ting-Toomey, 1999). Alasan dari terjadinya konflik antar budaya ini ialah bahwa setiap individu pada dasarnya telah terprogram untuk menginterpretasikan tindakan individu lainnya menurut standar kebudayaan nasionalnya sendiri (Hofstede, 1997).

Dengan demikian, penelitian ini dapat dipergunakan untuk mencegah *culture shock* bagi ekspatriat dan memperbaiki kualitas penugasan internasionalnya. Hal ini dikarenakan ekspatriat yang memiliki kompetensi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang ditempatinya. Khususnya penelitian ini juga akan memiliki pengaruh kompetensi ekspatriat terhadap kepuasan kerjanya yang juga akan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan.

Selain Kompetensi hal lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja para ekspatriat adalah Budaya organisasi. Budaya organisasi dapat digunakan untuk memberikan pandangan yang sama bagi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, membentuk suatu budaya dalam perusahaan atau organisasi, yang jika mampu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan akan menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang baik. Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mampu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar

yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh seluruh karyawan. Budaya organisasi umumnya dikenal sebagai nilai-nilai, keyakinan dan asumsi dasar yang membantu panduan dan mengkoordinasikan perilaku anggota (MacIntosh & Doherty, 2010). Budaya dalam sebuah organisasi sangat penting, memainkan peran besar dalam lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja (Tsai, 2011).

Selain Kompetensi dan budaya organisasi hal lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja para ekspatriat adalah Motivasi. Flippo (1994) "Motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi, sehingga keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi". Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menunjukkan perilaku yang diarahkan kepada tujuan tertentu". Dalam teori motivasi prestasi atau Achievement Motivation Theory yang dikemukakan oleh David Mc.Clelland (1973), faktor-faktor motivasi kerja karyawan pada suatu organisasi meliputi: Kebutuhan akan Prestasi, Kebutuhan akan Afiliasi dan Kebutuhan akan Kekuasaan, di mana pemenuhan kebutuhan para karyawan tersebut akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi pula. Penelitian (Lee, Lee, & Wicks, 2004) menyatakan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh motivasi.

Hal tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Studi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kerja Ekspatriat Di Indonesia".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas membawa penulis merumuskan masalah dalam disertasi ini sebagai berikut:

1. Apakah Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat?
2. Apakah Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat?
4. Apakah Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga kerja ekspatriat?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga kerja ekspatriat.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini pada dasarnya ialah untuk mengisi kesenjangan empirik sebelumnya dan secara khusus bermanfaat secara ilmiah untuk mengisi batang tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) MSDM yang terkait dengan kompetensi ekspatriat dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka di perusahaan multinasional di Indonesia.

Sedangkan secara praktis, penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai informasi kepada pimpinan perusahaan multinasional untuk dapat mengupayakan teridentifikasinya kompetensi fungsional yang diperlukan dalam rangka mengetahui bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja mereka.

Kegunaan praktis lainnya adalah bagi perusahaan multinasional karena hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu acuan dalam mengidentifikasi kepuasan kerja yang relevan dalam rangka menciptakan situasi lingkungan pekerjaan yang lebih kondusif bagi pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang diteliti diidentifikasi berhubungan dengan kinerja ekspatriat yang terdiri dari kompetensi, budaya organisasi dan motivasi, selain kepuasan kerja yang merupakan konsep yang mempengaruhi kinerja ekspatriat yang merupakan juga konsep-konsep teori yang digunakan pada penelitian ini. Berikut ini dijabarkan konsep teori yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1.1. Kompetensi

Mc. Clelland (1973) sebagai penggali awal masalah kompetensi, saat ini sudah menghasilkan perkembangan sejumlah model kompetensi generik (umum) terutama fungsi manajerial. Kompetensi dasar merupakan karakteristik penting seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum dalam sebuah pekerjaan. Kompetensi dasar ini tidak membedakan karyawan yang berkinerja-unggul dan karyawan biasa.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter mendefinisikan bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Kompetensi pembeda merujuk pada sejumlah fakta seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri, serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dan karyawan biasa. Kompetensi juga dapat dibedakan berdasarkan pada tingkatan bagaimana kompetensi itu dapat diajarkan. Standar

kompetensi merupakan sebuah kebutuhan bagi individu untuk benar melakukan pekerjaan tertentu. Itu meliputi kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja, lebih umumnya, adalah kompetensi atau berkualitas, memiliki kemampuan untuk melakukan peran tertentu (Spencer, 1993), atau dengan kata lain dapatlah dirumuskan bahwa kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar unjuk kerja yang ditetapkan dan tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali. Dua kompetensi ini juga relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya, peran sosial, citra diri dan motif tidak mudah untuk diidentifikasi, dan lebih sulit, serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya.

Sebuah kompetensi kerja adalah karakteristik yang mendasari karyawan (yaitu motif, sifat, peran, atau badan pengetahuan, keterampilan, aspek dari satu citra diri, peran sosial,), yang menghasilkan efektif dan atau kinerja unggul dalam pekerjaan (Boyatzis, 1982).

Spencer & Spencer (2007) Kompetensi adalah karakteristik dasar seorang yang ada hubungan sebab akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja. Hubungan kausal (sebab-akibat) mengindikasikan bahwa keberadaan kompetensi, mendemonstrasikan, memprediksi atau menyebabkan kan suatu kinerja unggul.

- a) Sejumlah kompetensi (*motive, traits, dan self concept*) memprediksikan *skill* (keterampilan) dan *action* (tindakan).

b) Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi kinerja (*performance*) dan hasil (*outcome*) pekerjaan.

Rowe (2009) Kompetensi sebagai "keterampilan atau standar kinerja. Saat 'kompetensi' mengacu pada perilaku yang dicapai, menggambarkan apa yang orang lakukan, sementara yang lain berfokus pada bagaimana mereka melakukannya"

Stuart dan Lindsay (1997) Pernyataan nilai yang diberikan kepada yang lain dalam organisasi tertentu. Nilai yang ditempatkan pada seorang manajer yang mampu melakukan dan "menjadi" dengan cara yang sangat dihargai dan dibutuhkan oleh organisasi.

Kompetensi adalah repetoar perilaku orang, yaitu mereka menetapkan pola-pola perilaku, yang terkait dengan prestasi kerja dan membedakan yang baik dari kinerja rata rata (Sparrow, 2006).

Wynne dan Stringer (2002) Kompetensi sebagai "hal-hal yang harus diketahui oleh dan dilakukan oleh seseorang untuk untuk mencapai output yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka"

Kamus LOMA (2001) Kompetensi sebagai aspek pribadi pekerja yang memungkinkan pekerja mencapai kinerja superior. Aspek pribadi termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Menurut Konsep Inggris, kompetensi adalah uraian sesuatu yang harus dapat dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya. Uraian tersebut menjelaskan tentang tindakan, perilaku atau hasil akhir yang harus dapat ditunjukkan oleh orang tersebut. Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Menurut Konsep Amerika. Kompetensi merupakan karakteristik pokok yang akibatnya berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan (Boyatzis, 1982). Aspek-aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan antara lain orientasi efisiensi, pro-aktifitas, objektivitas serta cara berpersepsi positif yang berkenaan dengan standar yang ditentukan.

Woodruffe (1990) Seperangkat pola perilaku pemegang jabatan yang perlu membawa ke posisi dalam rangka melakukan tugas dan fungsinya dengan kompetensi.

Heffernan (2011) Kompetensi SDM berbasis proses didasarkan pada kepercayaan yang mungkin untuk mengidentifikasi, mengisolasi perilaku yang ditunjukkan lebih konsisten dengan karyawan berkinerja baik daripada karyawan yang melakukan rata-rata."

Miller, Rankin and Neathey (2001) Kompetensi diartikan sebagai kecakapan, keterampilan kemampuan. Sedang kompeten, berarti cakap, mampu atau trampil. Pada konteks manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu kepada atribut karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Kompetensi mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan (Lucia, et al 1999).

Kompetensi mengacu pada (Knowledge, Skill, Attitude disingkat KSA) sebagai kinerja standar tertentu. Kompetensi yang diamati, perilaku tindakan yang memerlukan kombinasi KSAs untuk melaksanakan kegiatan dengan ditunjukkan dalam konteks pekerjaannya dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja

Kompetensi adalah deskripsi mengenai perilaku biasanya ditempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya (Palan,

2007).

Kompetensi yang mencakup faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasinya (Rust.Eft, 2008).

Kompetensi merupakan karakteristik diamati dalam bentuk pengetahuan terapan atau perilaku actual yang dalam satu atau lain cara, berkontribusi untuk sukses berfungsi dalam peran tertentu atau fungsi.

Becker et.al, (2001) menyampaikan suatu studi yang dilakukan oleh *University of Michigan School of Business* yang membuat kerangka acuan (*template*) kompetensi yang lebih lengkap mengatakan ada lima kompetensi yang dibutuhkan yaitu: 1) kredibilitas personal (*personal credibility*), 2) kemampuan mengelola perubahan (*ability to manage changes*), 3) kemampuan mengelola budaya (*ability to manage culture*), 4) mendeliver praktek sumber daya manusia (*delivery of human resources practice*) dan, 5) pengetahuan tentang bisnis (*knowledge of the business*).

Personal credibility mencakup *track record* kesuksesan individu tersebut, seperti dapat dipercaya, mampu menanamkan kepercayaan pada orang lain, membaur dengan konstituen kunci, memperlihatkan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dapat menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting, mempunyai ide cemerlang dapat mengambil resiko yang tepat, memiliki observasi, memiliki alternatif permasalahan bisnis. *Personal credibility* dianggap kompetensi urutan pertama yang harus dimiliki sumber daya manusia pada suatu organisasi

Kompetensi kedua menurut hasil penelitian itu adalah kemampuan mengelola perubahan antara lain meliputi mampu membangun kepercayaan dan

kredibilitas dalam berhubungan dengan pihak lain, mempunyai visi proaktif dalam perubahan, membangun hubungan suportif dengan pihak lain, mampu mendorong kreativitas pihak lain misalnya bawahannya, mampu menempatkan permasalahan spesifik dalam konteks sistem yang lebih luas, dan dapat mengidentifikasi pokok permasalahan ke dalam kesuksesan bisnis.

Kemampuan mengelola budaya merupakan kompetensi ketiga yang perlu dimiliki sumber daya manusia, dalam hal ini meliputi beberapa kemampuan seperti pertama kompetensi membagi pengetahuan lintas organisasi dalam organisasi yang terbatas (*organizational boundaris*), lalu kedua kemampuan memperjuangkan proses transformasi budaya, kemudian ketiga kompetensi menterjemahkan budaya yang diinginkan ke dalam perilaku yang spesifik, keempat kompetensi menantang status quo, kelima mampu mengenali budaya yang diinginkan untuk menemukan strategi bisnis perusahaan dan bingkai budaya dalam rangka menggairahkan karyawan, keenam harus mampu mendorong eksekutif berperilaku konsisten dengan budaya yang diinginkan, terakhir fokus pada budaya internal untuk menentukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan customer eksternal yang akan menentukan berhasilnya suatu perusahaan karena tanpa memuaskan customer eksternal usaha yang dilakukan akan sia-sia.

Delivery of human resource practices berada pada urutan keenam setelah beberapa kompetensi yang sebelumnya sudah dimiliki, kompetensi yang satu ini meliputi berbagai kemampuan antara lain kemampuan mengekspresikan komunikasi verbal yang efektif, dapat bekerja sama dengan manajer untuk mengirim pesan yang jelas dan konsisten kepada seluruh yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, mampu memfasilitasi proses restrukturisasi organisasi, merancang program

pengembangan yang memfasilitasi perubahan, memfasilitasi rancangan proses komunikasi internal, kemampuan menarik karyawan yang tepat, mampu merancang sistem kompensasi, memfasilitasi penyebaran informasi customer.

Kompetensi terakhir adalah kemampuan memahami bisnis, di mana kompetensi ini dispesifikasi lebih lanjut menjadi pemahaman tentang praktek sumber daya manusia, struktur organisasi, menganalisa pesaing, manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, dan sistem informasi computer.

Northouse (2013) mengatakan bahwa SDM yang strategis bersumber pada SDM yang menghasilkan kompetensi haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit ditiru diganti dan sulit ditiru. Meyer dan Utterback (1993) menekankan peran penting kompetensi teknologi, penelitian dan pengembangan, kompetensi produksi dan manufaktur, serta kompetensi pemasaran. Selanjutnya membagi kompetensi menjadi kompetensi akses pasar, kompetensi yang berkaitan dengan integrasi, dan kompetensi dikaitkan dengan fungsionalitas. Oliver (1997) percaya bahwa kemampuan fungsional, budaya, posisi, dan pengaturan sebagai pembentuk dan penentu keunggulan perusahaan secara keseluruhan.

Barney (1991) mengatakan bahwa pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan mmbagi empat indikator kompetensi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (valuable), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (rare), tidak mudah ditiru (inimitability), dan tidak mudah digantikan (nonsubstitutability).

1) Bernilai (valuable)

Kompetensi bernilai (valuable competencies) adalah kompetensi yang

menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*). Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.

2) Langka (*rareness*)

Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

3) Sulit Ditiru (*Inimitability*)

Kompetensi yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah

yang dibangun oleh Lippman and Rumelt (1982) kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:

- a) Kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumberdaya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah. Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadang-kadang perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat (Barney, 1995)
- b) Hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulannya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu (Barney, 1999).
- c) Kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, kompetensi perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan (Barney, 1995).

4) Sulit Digantikan (Insubstitutability)

Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumberdaya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumberdaya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang (barriers) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (imitation and substitution) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup (survive) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Winter, 2006). Mc. Clelland (1973) sebagai penggali awal masalah kompetensi, saat ini sudah menghasilkan perkembangan sejumlah model kompetensi generik (umum) terutama fungsi manajerial. Kompetensi dasar merupakan karakteristik penting seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum dalam sebuah pekerjaan. Kompetensi dasar ini tidak membedakan karyawan yang berkinerja-unggul dan karyawan biasa. Kompetensi pembeda merujuk pada sejumlah fakta seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri, serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja-unggul dan

karyawan biasa.

Kompetensi juga dapat dibedakan berdasarkan pada tingkatan bagaimana kompetensi itu dapat diajarkan. Standar kompetensi merupakan sebuah kebutuhan bagi individu untuk benar melakukan pekerjaan tertentu. Itu meliputi kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja, lebih umumnya, adalah kompetensi atau berkualitas, memiliki kemampuan untuk melakukan peran tertentu atau dengan kata lain dapatlah dirumuskan bahwa kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar unjuk kerja yang ditetapkan dan tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. (Spencer, 1993).

Model alur kausal dapat digunakan untuk menganalisis resiko jika suatu kompetensi penting tidak diakuisisi atau dikembangkan dalam diri karyawan. Karakteristik dasar yang tidak tampak dan yang tampak seperti motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan dan keterampilan yang menghasilkan kinerja sesuai standar yang ditentukan sebelumnya. Karakteristik dasar merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan tetap tenang dibawah tekanan. Motif adalah merupakan emosi, hasrat kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan yang lain yang memicu tindakan.

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri pada seseorang. Kepercayaan seseorang bahwa ia berhasil disituasi tertentu. Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, misalnya pengetahuan dasar bedah syaraf. Keterampilan keahlian merujuk pada

kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, misalnya keahlian ahli bedah melakukan operasi. (Spencer, 2007).

Karakteristik kompetensi dikembangkan kembali oleh (Spencer, 2007) dan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (knowledge) Pengetahuan merujuk pada informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu, dan hasil pembelajaran seperti pengetahuan ahli bedah tentang anatomi manusia, mengerti ilmu keuangan.
- 2) Keterampilan (Skill) Keahlian, keterampilan atau kecakapan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian Ahli Bedah untuk mengoperasi, kemampuan mengemudi.
- 3) Konsep Diri (self concept) Merujuk pada sikap, nilai-nilai dan Citra-diri seseorang seperti Kepercayaan diri Ahlibedah dalam melakukan Operasi (Pembedahan) yang sulit.
 - a) Citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (the outer self).
Contoh : menjadi seorang pengikut, atau seorang oposan
 - b) Citra Diri (the innerself) Persepsi individu tentang dirinya (the inner self).
Contoh : melihat memosisikan sebagai seorang pemimpin.
- 4) Karakteristik pribadi (traits) Merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi seperti penglihatan ahli bedah, atau disebut pula sebagai karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh: seorang pendengar yang baik.
- 5) Tujuan (Motive) Merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan lain yang memicu tindakan bisa juga diartikan sebagai pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau

berperilaku. Contoh: ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain

Ketrampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali, karena keduanya relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya, peran sosial, citra diri dan motif tidak mudah untuk diidentifikasi, dan lebih sulit, serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya.

McClelland (1973), seorang profesor dari Harvard University, (yang sangat terkenal dengan teori achievement motive-nya) dalam artikelnya yang berjudul "testing for competence rather for intelligence" menyimpulkan sejumlah studi/atau penelitian yang menunjukkan bahwa tes potensi akademik yang pada saat itu banyak digunakan untuk memprediksi kinerja ternyata tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap unjuk kerja seseorang. Tes-tes semacam ini juga seringkali bias terhadap aspek budaya, jenis kelamin dan strata sosial ekonomi. Pengukuran lain seperti tes ketrampilan dan referensi juga menunjukkan hasil yang sama.

Dengan adanya karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi dan keefektifan dan keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Sementara karakter dasar (*underlying character*) diartikan sebagai seorang yang cukup dalam (*deep*) dan berlangsung lama dari karakter dasar mengarah pada motif, *traits*, *self concepts* dan *values* seseorang. Kompetensi berdasarkan kriteria referensi (*criteria-referenced*) dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu karyawan berkerja unggul, biasa dan rendah hati diamati dengan mempelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kompetensi seorang manajer puncak.

2.1.2. Budaya Organisasi

Mengkaitkan Budaya Organisasi dengan Kinerja merupakan studi penting dan sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya Organisasi perlu dikaji secara seksama guna menggali kekuatan-kekuatan yang dimiliki namun cenderung diabaikan. Guna meningkatkan kinerja yang optimal pada sumber daya manusia, harus dibudayakan sedini mungkin kepada semua anggota organisasi semenjak seseorang bergabung didalamnya. Proses pembelajaran yang lebih awal dan terus-menerus dalam organisasi tentang nilai-nilai kinerja yang baik, maka seseorang yang akan merasakan bahwa berkinerja optimal merupakan suatu kebiasaan dan kewajaran bukan merupakan suatu keterpaksaan

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah pola yang mengacu ke sistem makna bersama, nilai-nilai dan kepercayaan yang digunakan bersama dalam suatu organisasi dan digunakan sebagai panduan para anggota dalam berperilaku. Item-item dalam skala ini disusun berdasarkan komponen-komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh Denison (2000) yang terdiri dari empat komponen, yaitu: *Involvement, Consistency, Adaptability dan Mission*.

Schein (2010) menyatakan bahwa "Budaya Organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Budaya meliputi asumsi, adaptasi, persepsi dan pelajaran. Suatu budaya meliputi tiga lapisan. Lapisan pertama meliputi benda-benda dan ciptaan

yang kelihatan, tetapi sering tidak bisa menginterpretasikan. Lapisan kedua adalah nilai-nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Lapisan ketiga adalah asumsi dasar yang menceritakan pada individu bagaimana cara memandu perilaku mereka.

Budaya Menurut Moorhead dan Griffin (2013 : 31) adalah serangkaian nilai bersama, yang sering kali diabaikan, yang membantu orang-orang dalam suatu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk memahami tindakan-tindakan manakah yang dianggap dapat diterima dan manakah yang dianggap tidak dapat diterima.

Menurut Gordon dan Ditomaso (1992) definisi budaya organisasi adalah: *An organizational culture is the shared attitude and perception in an organization that is based on a set of fundamental norms and values and help members understand the organization.* Budaya Organisasi adalah semua sikap dan persepsi yang timbul sebagai akibat adanya interaksi seseorang dengan pekerjaannya, dengan orang lain dan dengan lingkungannya, sikap dan persepsi yang timbul dalam organisasi bersumber dari seperangkat nilai dan norma-norma yang membantu anggota organisasi memahami semua hal yang terkait dengan orang tempat bekerjanya.

Hofstede (1993) mengemukakan bahwa budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Pendapat Martin (2003) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *Organization culture occasionally, called organization climate, is the set of assumptions, beliefs, values and norms that is shared among its members. It is provided the human environment in which employees perform their job.* Budaya Organisasi sering juga disebut iklim organisasi, adalah sejumlah asumsi ,

kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya Organisasi berada di lingkungan kerja para anggota organisasi dan dapat membentuk atau mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

(Olu Ojo, 2010) menyatakan bahwa budaya perusahaan membantu memahami kegiatan organisasi dan karyawan dapat berkomunikasi dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan kerjasama dengan karyawan yang lain karena mereka saling mengajarkan mental perusahaan secara langsung

Menurut Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu *system makna bersama* yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Robbins (2002) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada 7 (tujuh) karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;
- 2) Perhatian terhadap detail, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail;
- 3) Berorientasi pada hasil, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
- 4) Berorientasi kepada manusia, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi;

- 5) Berorientasi pada tim, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim atau kelompok, bukan pada individu;
- 6) Agresivitas, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif;
- 7) Kemantapan, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu didalamnya mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan;

Kotler and James L. Heskett (1998) menyatakan ada tiga macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja yaitu: budaya yang kuat, budaya strategis yang cocok dan budaya adaptif.

- 1) Budaya kuat yaitu nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi yang terinternalisasi dipegang teguh dan dapat melahirkan keseragaman sasaran (*goal alignment*), dan mengendalikan perilaku anggota, serta produktivitas.
- 2) Budaya strategis adalah pentingnya kandungan budaya yang cocok dan serasi dengan kondisi objektif suatu perusahaan berada.

Budaya adaptif sebagai budaya yang dapat membantu perusahaan mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang

Cameron and Quinn (2000). Budaya organisasi adalah atribut-atribut organisasi yang terkonstruksi secara sosial dan sebagai perekat sosial yang mengikat secara bersama dalam suatu organisasi, yang mengacu pada asumsi dasar, nilai-nilai yang diterima, harapan-harapan, dan batasan-batasan yang mencirikan organisasi dan anggota.anggota dari yang lain dan mempengaruhi bagaimana cara anggota organisasi berfikir, merasa, dan bertindak.

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan

dan perilaku dari organisasi. Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dibentuk oleh indikator, yaitu:

- 1) Kekuasaan (*Power Distance*)
- 2) Individualisme (*Individualism*)
- 3) Maskulinitas (*Masculinity*)
- 4) Orientasi Jangka Panjang (*Long-term orientation*)

Eugene Mckenna (2005) menyatakan budaya organisasi memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

- 2) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar- besarnya.

- 3) Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan (2002) adalah sebagai berikut :

- 1) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan) Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- 2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko) Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

- 3) *Control* (pengawasan) Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- 4) *Management support* (dukungan manajemen) Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- 5) *Communication pattern* (pola komunikasi) Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal

Robbins dan Judge (2015 ;355-356). Karakteristik Inti dari Budaya organisasi :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko,
- 2) Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan memperhatikan detail,
- 3) Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya,
- 4) Orientasi pada orang. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi,
- 5) Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu,
- 6) Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai,
- 7) Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Enam dimensi menurut Cameron and Quinn (2000) yaitu:

- 1) Karakteristik dominan
- 2) Kepemimpinan organisasi,
- 3) Pengelolaan karyawan
- 4) Perekat organisasi,
- 5) Penekanan aspek strategis
- 6) kriteria kesuksesan.

2.1.3. Motivasi

Motivasi seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Orang-orang yang termotivasi akan melakukan pekerjaannya lebih baik, namun pernyataan ini bersifat relatif. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya, termasuk dalam hal kebutuhan dan keinginan. Hal ini berbeda karena setiap anggota organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses yang berbeda pula.

Motivasi menurut French menyatakan bahwa motivasi sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil, motivasi juga dapat berarti rangsangan atau dorongan untuk membangkitkan semangat kerja kepada seseorang atau kelompok. Penelitian penelitian empiris di bidang ini lebih banyak berfokus pada sumber-sumber motivasi kerja (Leonard, et.al., 1999).

Motivasi kerja menurut Gibson (2003) adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk

mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Meskipun secara umum motivasi merujuk ke upaya yang dilakukan guna mencapai setiap sasaran, disini kita merujuk ke sasaran organisasi karena fokus kita adalah perilaku yang berkaitan dengan kerja (Robbins & Coulter, 2010).

Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi (energized), diarahkan, dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasai (Steer dan Proter, dalam Leonard et.al. 1999). Motivasi kerja seseorang dapat bersumber dari dalam individu itu sendiri (motivasi internal) maupun faktor-faktor yang berasal dari luar (motivasi eksternal).

Morrison (1994) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek (sasaranya) maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai.

Sedangkan Wexley (2003) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses perilaku seseorang yang dipacu atau didorong dan diarahkan oleh dorongan tersebut. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2001)

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melauai faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi).

Instrumen motivasi diperoleh dari beberapa teori motivasi yang

diungkapkan oleh para ahli, dan teori-teori tersebut pada garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu, teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*).

Secara garis besar teori motivasi menjadi dua jenis yaitu :

1) Teori Motivasi Pemuasan Kebutuhan (Content Theory).

Teori ini memusatkan pada apa yang dimotivasi berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan individu, yang merupakan dasar dari pendekatan teori ini. Kebutuhan yang memuaskan seseorang akan mendorong semangat bekerja, seseorang akan semangat bekerja supaya dapat memenuhi kebutuhannya, semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan maka akan semakin giat pegawai tersebut bekerja. Yang termasuk dalam jenis teori ini adalah sebagai berikut :

- a. Teori motivasi klasik oleh Winslow Taylor Winslow Taylor menyatakan bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan biologisnya, hal ini dapat berbentuk uang atau barang dari hasil kerjanya.
- b. Teori hirarki kebutuhan Abraham H Maslow
Robbins (2003) menyatakan bahwa teori hirarki kebutuhan menurut Maslow antara lain sebagai berikut :
 - a) Kebutuhan Faal (Fisiologi) antara lain: lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lainnya.
 - b) Kebutuhan keamanan antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
 - c) Kebutuhan sosial mencakup antara lain: kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.

d) Kebutuhan penghargaan mencakup factor hormat internal seperti: harga diri, otonomi, prestasi dan factor hormat eksternal seperti : status, pengakuan dan perhatian.

e) Aktualisasi diri adalah dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu menjadi apa mencakup: pertumbuhan, mencapai potensial dan pengembangan diri

c. Teori Motivasi Herzberg

Herzberg membagi faktor yang mempengaruhi motivasi menjadi dua bagian yaitu mempergunakan faktor motivator dan faktor hygiene, faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan disebut motivator yang terdiri atas : Keberhasilan pelaksanaan, pengakuan prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Ketidak tersedianya faktor-faktor tersebut tidak menimbulkan atau mengarah pada ketidakpuasan. Sedangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan adalah faktor-faktor dari luar pegawai seperti : upah, hubungan inter personal, kondisi kerja, supervisi, kebijakan dan administrasi organisasi. Faktor-faktor ini tidak memberikan motivasi. Dalam hal ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan kebalikan satu sama lain, karena keduanya memenuhi kebutuhan manusia yang berbeda. Dengan demikian motivating Faktor dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik sedangkan faktor hygiene tidak dapat untuk memotivasi karyawan

d. Teori ERG

Stoner (2002) mengemukakan bahwa ERG teori adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa orang berusaha keras untuk memenuhi hirarki kebutuhan tentang keberadaan, hubungan dan pertumbuhan, apabila

usaha untuk salah satu tingkat kebutuhan mengalami frustrasi maka orang tersebut akan merosot ketingkat yang lebih rendah. Alderfer membagi kebutuhan manusia menjadi tiga kelompok antara lain :

- a) Kebutuhan akan keberadaan (existence)
- b) Kebutuhan akan berhubungan (relatedness)
- c) Kebutuhan akan pertumbuhan (growth) Kebutuhan

Kebutuhan keberadaan adalah kebutuhan akan tetap hidup, kebutuhan jenis ini sama dengan kebutuhan fisiologis pada teori kebutuhan Maslow dan sama dengan faktor hygiene pada teori motivasi Herzberg.

Kebutuhan berhubungan dengan manusia lain sama dengan kebutuhan sosial Maslow dan hygiene Herzberg.

Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu kebutuhan berhubungan dengan keinginan instrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri, kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow dan sama dengan faktor motivator Herzberg.

e. Teori motivasi prestasi Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Mc Clelland membagi kebutuhan manusia menjadi 3 (tiga) bagian antara lain:

- a) Kebutuhan berprestasi (needs of achievement) yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses

- b) Kebutuhan untuk bersahabat (*needs of affiliation*) yaitu hasrat untuk berhubungan dengan antar pribadi yang ramah dan karib.
- c) Kebutuhan untuk berkuasa (*needs of power*) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku menurut apa yang menjadi keinginannya.

2) Teori Motivasi proses (Process Theory)

Yang termasuk di dalam teori ini adalah antara lain:

a. Teori Harapan (Expectancy)

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Dasar dari teori ini adalah:

- a) Harapan adalah kesempatan yang diberikan terjadi perilaku.
- b) Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu.
- c) Pertautan adalah persepsi individu bahwa hasil pertama berhubungan dengan hasil berikutnya.

Bahwa tujuan seseorang bekerja adalah untuk mewujudkan harapan-harapannya dari pekerjaannya tersebut.

b. Teori Keadilan (Equality)

Teori ini berfokus pada pengaruh imbalan dan hukuman terhadap perilaku seseorang, hukuman dapat berguna untuk meningkatkan gairah kerja tetapi mempunyai efek negatif bagi individu dan organisasi, sedangkan pemberian imbalan lebih efektif dari tekanan hukuman di dalam mengupayakan peningkatan gairah kerja seseorang.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003: 181-182) mengemukakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor: 1) Faktor-faktor yang termasuk faktor individual antara lain: kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). 2) Faktor-faktor yang

berasal dari organisasional meliputi pembayaran gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Secara umum teori motivasi dibagi dalam 2 kategori (Cushway & Lodge, 1995) yaitu (1) teori kandungan (*content theory*) yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan, (2) teori proses (*process theory*) yang lebih banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dan mengapa mereka berperilaku dengan cara-cara tertentu.

Penelitian motivasi dalam penelitian ini berfokus pada teori proses yang meliputi (Cushway & Lodge, 1995):

1) Teori motivasi prestasi

McClelland menekankan pentingnya kebutuhan akan prestasi, karena orang yang berhasil dalam bisnis dan industri adalah orang-orang yang berhasil menyelesaikan segala sesuatu. 3 motivasi utama, yaitu: penggabungan, kekuatan, dan prestasi. Ia menandai sifat-sifat dasar orang awam dengan kebutuhan-kebutuhan pencapaian tinggi: 1. cita-cita akan keadaan tertentu yang menyebabkan seseorang dapat bertanggung jawab secara pribadi; 2. kecenderungan memperhitungkan sasaran-sasaran yang pantas dan memperhitungkan risikonya; 3. keinginan untuk mendapatkan umpan balik yang jelas atas kinerja. Orang akan cenderung belajar cepat dan lebih baik apabila mereka termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran mereka. Oleh karena sangat termotivasi untuk mencapai sasaran-sasarannya maka mereka selalu mau menerima nasihat dan saran mengenai cara meningkatkan prestasi kerja.

2) Teori Harapan

Teori harapan didasarkan pada keyakinan bahwa orang akan dipengaruhi oleh perasaan mereka tentang gambaran hasil tindakan mereka. Contohnya,

orang yang menginginkan kenaikan pangkat akan menunjukkan kinerja yang baik kalau mereka menganggap kinerja yang tinggi akan dihargai dengan kenaikan pangkat. Vroom mengembangkan sebuah teori yang didasarkan pada apa yang digambarkan sebagai kemampuan bersenyawa (*valence*), kemampuan menjadi medium/katalisator (*instrumentality*), dan harapan (*expectancy*). Teori Vroom dikembangkan oleh Porter dan Lawler. Mereka menunjukkan kenaikan upaya tidak perlu menyebabkan kinerja lebih tinggi karena terdapat sejumlah variabel lain yang diperhitungkan, termasuk: (1) anggapan orang yang bersangkutan akan nilai imbalan, (2) sejauh mana orang mengharapkan hasil tertentu dari arah tindakan tertentu; (3) jumlah upaya yang dikerahkan oleh orang yang bersangkutan; (4) kemampuan, perangai dan keahlian tertentu yang mempengaruhi cara seseorang melakukan pekerjaan dengan baik; (5) bagaimana orang memandang perannya di dalam organisasi dan apa yang mereka anggap sebagai perilaku yang layak; (6) perasaan tentang imbalan adil untuk upaya yang dilakukan; (7) kepuasan orang itu mengenai pekerjaan dan organisasi.

3) Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini menonjolkan kenyataan bahwa motivasi seseorang mungkin dipengaruhi oleh perasaan seberapa baik mereka diperlakukan di dalam organisasi apabila dibandingkan dengan orang lain yang dianggap sebanding. Kalau seseorang merasa perlakuan terhadap dirinya tidak sebaik perlakuan orang-orang terhadap orang lain yang dianggap sebanding, kemungkinan besar orang itu akan kurang terdorong untuk menyajikan prestasi kerja yang baik.

4) Teori atribut (*attribution theory*)

Teori ini menyatakan bahwa motivasi akan bergantung pada faktor-faktor internal seperti atribut seseorang, dan faktor-faktor luar yang mungkin berupa

kebijakan organisasi, derajat kesulitan pekerjaan yang ditangani, dan sebagainya.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja ternyata merupakan topik yang sangat populer di kalangan ahli psikologi dan manajemen. Robbins dan Judge (2015) memberi arti kepuasan kerja (*job satisfaction*), yaitu: “*Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya*”.

Menurut Manisera (2005), kepuasan kerja bila dilihat dari outcome maka dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu *process theories* dan *content theories*. Teori proses (*process theories*) membedakan variabel seperti kebutuhan, nilai-nilai, harapan, persepsi, dan bagaimana variabel-variabel tersebut dikombinasikan untuk menjelaskan kepuasan kerja (Manisera, 2005). Teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori proses yang dikenal, yaitu teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori penguatan (*reinforcement theory*).

Content theories mengidentifikasi faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja. Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. (Ivancevich, 2007).

Content theories mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang tersebut bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat kerja orang tersebut

Adapun teori yang termasuk dalam *content theories*, menurut Manisera (2005) antara lain teori motivasi konvensional, teori hierarki kebutuhan, teori dua faktor atau yang juga dikenal dengan *motivator-hygiene theory*, teori motivasi prestasi, teori ERG, teori X dan Y.

Dalam penelitian ini, menitik beratkan pada teori Dua Faktor Herzberg sebagai Landasan Teori. Herzberg dalam teori dua faktor (*two factor theory*) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. *Motivator factor* merupakan faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*) (Riley, 2005). Sedangkan *hygiene factor* (faktor pemeliharaan) merupakan faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan karyawan bila tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, hubungan interpersonal antara atasan, rekan sekerja dan bawahan, kondisi kerja,

kehidupan pribadi, status dan keamanan kerja.

Teori dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg sering disebut sebagai teori *motivator-hygiene* atau teori faktor intrinsik dan ekstrinsik. Dalam bukunya yang berjudul "The Motivation to Work" (1959), Herzberg menceritakan tentang penelitian yang dilakukannya, Herzberg melakukan wawancara terhadap subyek insinyur dan akuntan. Masing-masing subyek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang memberikan kepuasan maupun yang tidak memberikan kepuasan kemudian oleh Herzberg dianalisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan.

Pada dasarnya model Herzberg mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Melalui penelitian disimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Sebelum ada penelitian Herzberg atau menurut pandangan tradisional, peneliti mempelajari motivasi dengan memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu, yaitu mereka menempatkan kontinum yang sama. Berarti, apabila kondisi tersebut menimbulkan kepuasan, peniadaan hal itu akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja. Demikian pula halnya bila suatu kondisi tersebut akan menyebabkan kepuasan kerja. (Robbins,2008).

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja dan bukan merupakan variabel yang kontinu. Olehnya, faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dinamakan faktor motivator, sedangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dinamakan faktor hygiene.

Dari hasil penelitian yang dilakukannya, Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan kerja selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*) yang

disebut dengan faktor motivator dan ketidakpuasan kerja selalu dihubungkan dengan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*) yang disebut juga dengan faktor hygiene. Bila content factor ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas".

Sedangkan *context factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Bila *context factor* yang tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*). Dalam ketidakterpenuhinya context factor akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral.

Faktor-faktor yang masuk ke dalam kelompok motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk ke dalam kelompok hygiene cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor hygiene bisa memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan performance, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor-faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak. Untuk itu usaha-usaha yang dilakukan untuk lebih meningkatkan performance dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor-faktor motivator. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Faktor hygiene untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan dan motivator sebagai faktor yang memastikan kepuasan kerja karyawan.

Faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan isi

dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik yang meliputi faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*). (Riley, 2005). Sedangkan faktor hygiene mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan ekstrinsik pekerjaan yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan/organisasi, supervisi, hubungan antarpribadi (atasan, bawahan, dan rekan kerja), kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan kerja.

Dalam Furnham et al. (2009), teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* dan *dissatisfaction* merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor *motivators* dan *hygiene factors*.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya berdasarkan Greenberg dan Baron (2003:159):

1) Make Jobs Fun

Orang akan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka nikmati daripada yang membosankan. Walaupun beberapa pekerjaan memang bersifat membosankan, tetap ada beberapa cara untuk menyuntikkan beberapa level ke dalam setiap pekerjaan. Teknik-teknik kreatif yang telah diterapkan misalnya memindahkan bunga dari meja satu orang ke yang lainnya setiap setengah jam dan mengambil gambar lucu orang lain ketika sedang bekerja lalu memasukkannya ke papan bulletin.

2) Pay People Fairly

Ketika orang merasa bahwa mereka dibayar atau diberi imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.

3) Match People To Jobs That Fit Their Interests

Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.

4) Avoid Boring Repetitive Jobs

Orang jauh lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasilan dengan memiliki kontrol secara bebas tentang bagaimana mereka melakukan tugas-tugas mereka

Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis yang sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Respon-respon tersebut didefinisikan sebagai berikut Robbins (2008):

- 1) Keluar (exit): perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk untuk mencari posisi baru, dan mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (voice): secara aktif dan variabeltif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.
- 3) Kesetiaan (Loyalty): secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
- 4) Pengabaian (Neglect): secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran dan keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan

Kepuasan kerja bukan diperoleh dari status sosial tinggi, namun kepuasan kerja bagi mereka adalah usaha untuk mencapai hasil produksi itu

sendiri. Manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan karyawan, dan selain itu karyawan juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam penunjang keberhasilan suatu organisasi, hal tersebut di harapkan dapat memotivasi karyawan serta membuat karyawan puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani.

Bakhshi et al. (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang paling banyak digunakan dalam riset keadilan organisasional. Kepuasan kerja merupakan tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap organisasinya.

Noe et al. (2011) mendefinisikan variabel ini sebagai perasaan senang sebagai akibat persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting bagi orang itu. Definisi ini merefleksikan tiga aspek penting, yaitu:

- 1) Kepuasan kerja merupakan fungsi nilai yang didefinisikan sebagai apa yang ingin diperoleh seseorang baik sadar maupun tidak sadar
- 2) Beragam karyawan memiliki pandangan yang juga berbeda-beda menyangkut nilai-nilai yang dirasa penting dan sangat berpengaruh terhadap penentuan sifat dan derajat kepuasan mereka

Persepsi individu dapat saja bukan merupakan refleksi yang sepenuhnya akurat terhadap realitas, dan beragam orang dapat memandang situasi yang sama secara berbeda-beda.

Menurut Syptak (1999) dalam Gathungu et al. (2013), kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam situasi kerja dan telah dikaitkan dengan peningkatan kinerja serta peningkatan komitmen terhadap organisasi.

Robbins (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan karyawan yang berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

McShane dan Von Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Kepuasan kerja benar-benar merupakan sekumpulan sikap tentang aspek-aspek yang berbeda dari tugas dan konteks pekerjaan.

Furnham et al. (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana mereka merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Bhuian dan Menguc dalam James Boles et al. (2007) Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap bahwa individu memiliki tentang pekerjaan mereka. Itu adalah sejauh mana orang merasa positif atau negatif tentang aspek intrinsik dan/atau ekstrinsik suatu pekerjaan.

Menurut Amstrong (2006), kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap dan perasaan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaan mereka. Sikap positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan mengindikasikan kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja diindikasikan dengan sikap negatif dan sikap tidak menyenangkan terhadap pekerjaan.

Mathis, et al (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang

positif, yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Oleh Spector (1997) kepuasan kerja diartikan secara sederhana bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan tersebut, mana yang ia sukai (puas) atau tidak sukai (tidak puas).

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada masing-masing karyawan.

Azeem (2010) menyatakan ada lima aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Pengawasan
- 4) Kesempatan promosi
- 5) Hubungan dengan sesama pekerja

Herzberg mendefinisikan faktor-faktor motivator sebagai berikut (Herzberg, 1959; Riley, 2005; Rhodes, 2004) :

- 1) Prestasi (achievement) Definisi prestasi termasuk juga kegagalan dan kemangkiran dari prestasi itu. Kesuksesan dalam kategori ini adalah kesuksesan dalam menyelesaikan
- 2) Pekerjaan, mengatasi masalah, dan usaha bertahan pada satu pekerjaan. Pengakuan (recognition) Kriteria terbesar dari kategori ini adalah pengakuan dari seseorang tentang diri kita. Sumber pengakuan dapat berasal dari atasan, manajemen, klien, group, kolega profesional atau publik. Dalam hal ini celaan dan kritik termasuk juga dalam pengakuan, biasanya disebut pengakuan negatif. Pengakuan dapat pula berupa promosi atau kenaikan gaji.

- 3) Pekerjaan itu sendiri (the work itself) Kategori ini bisa diketahui ketika karyawan menyebutkan apa yang dikerjakan secara nyata dalam pekerjaan atau tugas sebagai sumber dari perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Tugas tersebut dapat rutin atau bervariasi, kreatif atau membosankan, terlalu mudah atau terlalu sukar.
- 4) Tanggung jawab (responsible) Faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan wewenang termasuk dalam kategori ini termasuk urutan kejadian yang dilaporkan tentang kepuasan yang diterima dari tanggung jawab pekerjaannya atau pekerjaan orang lain atau berupa tanggung jawab yang baru diterima.
- 5) Kemajuan (advancement). Kategori ini ada jika terdapat perubahan yang nyata dalam status atau posisi Seseorang dalam perusahaan. Dalam situasi di mana seseorang mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam perusahaan tanpa ada perubahan status tetapi ada kenaikan kesempatan dalam tanggung jawab pekerjaan. Perubahan ini merupakan peningkatan tanggung jawab tetapi bukan kemajuan secara formal.
- 6) Pertumbuhan (possibility of growth) Kemungkinan pertumbuhan ini bukan hanya peningkatan seseorang dalam organisasi tetapi juga situasi di mana orang tersebut dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Selain itu juga apabila terdapat elemen baru dalam situasi yang membuat karyawan mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru.

Sedangkan faktor hygiene dari Herzberg adalah sebagai berikut (Herzberg, 1959; Riley, 2005):

- 1) Gaji. Gaji menjadi hal yang penting karena merupakan dorongan utama seseorang bekerja dan memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Sistem gaji yang baik adalah gaji yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah pegawai.
- 2) Keamanan Kerja. Rasa aman ketika bekerja harus didapatkan oleh pegawai. Keamanan kerja juga harus ada selama karyawan bekerja seperti diberikan jaminan hari tua, jaminan kesehatan, tidak akan dipecat atau diskors tanpa didukung alasan yang kuat.
- 3) Kondisi Kerja. Lingkungan tempat bekerja harus memberikan rasa bangga. Kondisi kerja mempengaruhi moral kerja karyawan atau guru seperti penerangan, temperatur, siklus udara, dsb.
- 4) Status. Kebutuhan akan penghargaan tercermin dalam keinginan untuk mendapatkan status di lingkungan kerjanya. Seseorang yang bekerja selain membutuhkan gaji juga membutuhkan status adanya keinginan untuk menduduki jabatan formal sesuai dengan kemampuannya atau menjadi anggota dari suatu kelompok kerja maupun kelompok informal di lingkungannya.
- 5) Kebijakan Organisasi. Peraturan dan kebijakan serta keputusan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban karyawan hendaknya memberi rasa keadilan. Peraturan dan kebijakan organisasi harus dapat diketahui dan dimengerti oleh seluruh karyawan sehingga dapat menjadi pendorong kerja
- 6) Mutu dari Supervisi. Supervisi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah hendaknya seorang yang berpengalaman, cakap sehingga mampu melatih, mengarahkan, mendorong, bersikap simpatik serta dapat menunjukan

masalah dan pemecahan terhadap guru-guru. Komunikasi yang terjalin harus bersifat terbuka agar dapat mengungkapkan perasaan secara jujur tanpa rasa takut.

- 7) Hubungan interpersonal. Menciptakan hubungan yang erat antar rekan sekerja, bawahan, dan atasan akan meningkatkan semangat kerja, maka sebaiknya hubungan sosial ini dapat berjalan secara vertical dan horizontal.

(Armstrong & Taylor, 2014), tingkat kepuasan kerja atau ketidakpuasan dipengaruhi oleh:

- 1) Faktor motivasi intrinsik. Ini berhubungan dengan isi pekerjaan, terutama lima dimensi pekerjaan yang diidentifikasi oleh (Hackman dan Oldham (Armstrong & Taylor, 2014)): berbagai keterampilan, identitas tugas, makna tugas, otonomi dan umpan balik (karakteristik pekerjaan).
- 2) Kualitas pengawasan. Studi Hawthorne (Roethlisberger dan Dixon, (Armstrong & Taylor, 2014)) menghasilkan klaim pengawasan sebagai penentu paling penting tentang sikap pekerja. (Elton Mayo, (Armstrong & Taylor, 2014)) percaya bahwa keinginan manusia untuk terus dikaitkan dalam pekerjaan dengan teman-temannya sangat kuat
- 3) Keberhasilan atau kegagalan. Sukses pasti menciptakan kepuasan, terutama jika itu memungkinkan individu untuk membuktikan diri bahwa mereka menggunakan kemampuan mereka secara penuh.

2.1.5. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, isu pokok bagi efektifitas organisasi yang banyak mendapat

perhatian manajemen organisasi adalah berkaitan dengan kinerja pegawai. Kinerja merupakan aspek atau komponen tindakan dari pekerjaan pegawai (Albanese, 1978)

Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Stoner, 2006).

Selain itu, Bernardin dan Russel (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsifungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Waterhouse dan Svendsen (1998) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur.

Wells dan Spinks (1996) bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Moorhead dan Griffin, 2013).

Sedangkan menurut Vroom (1964) merupakan hasil perkalian antara motivasi atau dirumuskan sebagai berikut: *Kinerja : f (motivasi x kemampuan)* Dari rumus tersebut, Vroom menunjukkan bahwa kedua hal tersebut saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah. Demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan.

Menurut Byars dan Rue (2006) kinerja merupakan derajat penyusunan

tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Withmore (2002) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Hakikatnya, penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja sering dianggap sebagai salah satu praktek yang paling penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Bosswell dan Boudreau, 2002). Penilaian kinerja identik dengan laporan kinerja, evaluasi kinerja, dan kombinasi dari keduanya (Kondrasuk, 2011)

Menurut Cascio (1995) penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja. Sistem penilaian kinerja akan menghubungkan aktivitas pegawai dengan tujuan strategik organisasi, menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan administratif pegawai seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem reward dan punishment.

Menurut Schuler & Jackson (1997) performance appraisal (penilaian kinerja) mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan

hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktifnya seorang pegawai dan apakah ia mampu berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu: (1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang, (2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu, (3) Pemeliharaan sistem, dan (4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Menurut Certo (1984), penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (teori kinerja online).

Robbins (2003) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

1. Tugas individu,

2. Perilaku individu, dan
3. Ciri individu

Kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja, dan seterusnya (Bacal, 2005).

Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan, dan (7) kepuasan kerja (Gibson, 2008).

Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Menurut Schuler dan Jackson (2005) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang

mebutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.

- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Quantity of Work (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Quality of Work (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan
3. Job Knowledge (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Creativeness (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Cooperation (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. Dependability (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Initiative (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Personal Qualities (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi

Menurut Steers (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin (2002) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Variabel individu. Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.
- 2) Variabel situasional. Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:
 - a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
 - b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

- 1) Kualitas pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi ; membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
- 4) Kehadiran, meliputi : regularitas, ketepatan waktu.
- 5) Konservasi, meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut George dan Jones (2005) bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan.

2.2. Studi Empiris

Penelitian empiris terdahulu akan sangat bermakna jika judul-judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan sangat bersinggungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Tujuan dari studi empiris ini untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah diletakkan oleh pihak lain, sehingga terlihat novelty dari penelitian yang akan dilakukan, apakah penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru atau sifatnya melanjutkan penelitian sebelumnya atau hanya merefleksikan namun menggunakan beberapa/sebagian variabel yang berbeda.

Penelitian terdahulu yang dimaksudkan di sini adalah disusun berdasarkan hubungan variabel dalam model penelitian terdiri dari kompetensi pribadi, budaya organisasi, motivasi individu, kepuasan kerja dan kinerja.

Beberapa hasil penelitian terdahulu dipetakan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

Hubungan Kompetensi Individu dengan Kepuasan Kerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian
	Dhermawan, Adnyana dan Utama (2012)	Motivasi, Lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Unit Analisis

	Arifin Muhammad (2015)	Kompetensi, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru	Unit Analisis
Hubungan Kompetensi Individu dengan Kinerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian
	Dhermawan, Adnyana dan Utama (2012)	Motivasi, Lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Unit Analisis
	Marliana Budhiningtias Winanti (2011)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat)	Structural Equation Modelling (SEM)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Unit Analisis
	Arifin Muhammad (2015)	Kompetensi, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru	Unit Analisis
Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian
	Brahmasari (2008)	Motivasi, kepemimpinan, budaya, kepuasan dan kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan,	Unit Analisis
Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian

	Brahmasari (2008)	Motivasi, kepemimpinan, budaya, kepuasan dan kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja	Unit Analisis
	Wahyuni, Taufik dan Ratnawati (2016)	Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	Unit Analisis
Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian
	Jehanzeb, et. al (2012)	Reward, Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja	Regresi linier berganda	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Singh dan Tiwari (2011)	Motivasi dan Kepuasan Kerja	Regresi linier berganda	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Saleem, et. al (2010)	Motivasi dan kepuasan kerja	Regresi linier berganda	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Kaiser (2014)	Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja	Statistik deskriptif	Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada sektor pemerintahan di Jerman	Menggunakan skala rentang kepuasan kerja dari 0 – 10
	Azash Safere dan Kumar (2011)	Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja	Statistik deskriptif dan statistik inferensial	Motivasi kerja berpengaruh positif dengan kepuasan kerja karyawan bank sektor publik dan swasta	Menguji hipotesis berdasarkan teori kepuasan dari Herzberg
Hubungan Motivasi dengan Kinerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian
	Salleh, et.al	Motivasi dan	Pairwise	Motivasi tidak	Perbedaan

	(2011)	kinerja	correlation matrix	berpengaruh terhadap kinerja	pada Alat analisis dan unit analisis
	Anyim, et. al (2012)	Motivasi dan kinerja	Deksriptif	Motivasi berperan terhadap kinerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Idrees, et. al (2015)	Gaji, Training, Motivasi dan Kinerja	Regresi linier berganda	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Jan, Khalil, Latif, Ali dan Haider (2012)	Motivasi dan kinerja	Regression , Pearson, correlation independent sampel t-test dan one way ANOVA	Mengungkapkan bahwa motivasi adalah alat yang kuat dalam organisasi untuk karyawan dan memiliki hubungan langsung dengan kinerja para pekerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Poonam Madan dan Jasieen Kaur Bajwa (2016)	Motivasi, stress, pelatihan, imabalans finansial, lingkungan kerja dan kinerja	Deskriptif	Semua faktor yang diteliti memainkan peran penting dalam keseluruhan tingkat kinerja karyawan	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja					
No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Temuan	Perbedaan Penelitian
	Funmilola, Sola dan Oiusola (2013)	Kepuasan kerja dan Kinerja	Korelasi dan Regresi berganda	Dimensi kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Dizgah, Chegini dan Bisokhan (2012)	Kepuasan kerja dan prestasi kerja	Deskriptif	Terdapat hubungan yang bermakna antara kepuasan kerja dalam peran kinerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis

	Vrinda N N dan Jacob (2015)	Kepuasan kerja dan kinerja	Korelasi	Kepuasan kerja berhubungan kuat dengan kinerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis
	Hyz (2010)	Kepuasan kerja dan kinerja	Deskriptif dan korelasi	Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja	Perbedaan pada Alat analisis dan unit analisis

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

3.1.1. Pengaruh Langsung Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kepuasan kerja diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengandemikian kepuasan sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapaikinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kepuasan dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "*career path*" dan pengembangan pegawai.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan.

Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja.

Menurut Spencer and Spencer (1993), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the "how" of performance*). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir. Dari gambaran di atas, karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja. Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*). Selain daripada itu kaitan perilaku dengan kinerja, menurut Walker (1992:258) adalah: "*Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or "motivation". From common sense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work.*".

Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan mempengaruhi pekerjaannya.

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*attitude*). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang

dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor-faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi. Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Amstrong (2014:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44):

"Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery."

Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan. Byham & Moyer (2003:12-13) menjelaskan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja.

Behavioral competency didefinisikan sebagai apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang yang berakibat kepada kinerja yang baik atau buruk. *Knowledge competency* adalah apa yang diketahui seseorang mengenai fakta, teknologi, prosedur, jabatan, organisasi dan lain-lain. Diploma, lisensi, sertifikat dan sistem pengakuan serupa yang sering digunakan sebagai tanda pengetahuan. *Motivational competency* adalah bagaimana perasaan seseorang

mengenai pekerjaan, organisasi atau lokasi geografi empat yang bersangkutan bekerja.

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik penting (Luthan 1998), yakni (1) *observed behavioral regularities*, terjadi ketika anggota organisasi melakukan interaksi dengan yang lain, dengan menggunakan bahasa sehari-hari, terminologi dan ritual yang berhubungan dengan kebanggaan dan sikap, (2) *norms*, adanya standar perilaku, termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dilakukan. (3) *dominant values*, adanya nilai-nilai utama dimana organisasi sangat menginginkan dan mengharapkan anggotanya untuk berpartisipasi, (4) *philosophy*, kebijakan yang dibangun organisasi untuk memberikan keyakinan tentang bagaimana pekerja dan atau pelanggan dipuaskan, (5) *rules*, semua aturan yang sifatnya kaku untuk memajukan organisasi, dan (6) *organizational climate*, merupakan „perasaan“ menyeluruh yang diwujudkan dalam bentuk *physical layout*, cara interaksi para peserta dan cara bagaimana para anggota organisasi menjaga perilakunya dengan pelanggan atau orang dari luar organisasi lainnya.

Motivasi ditunjukkan dalam faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, yang mana motivasi intrinsik lebih berorientasi kepada perilaku yang memperlihatkan kepuasan pada pemenuhan psikologis seperti keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari atasan, keinginan untuk dapat hidup dan keinginan untuk berkuasa, sedangkan motivasi ekstrinsik lebih kepada pemenuhan tidak langsung seperti materi, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel (Manolopoulos, et al 2012). Penghargaan memiliki peran penting dalam menjaga semangat yang tinggi (Khan et al, 2011) termasuk juga pencapaian prestasi yang tetap menjadi acuan

peningkatan kepuasan kerja (Woodbine dan Joanne, 2010).

3.1.2. Pengaruh Langsung Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Identifikasi kompetensi yang relevan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM, agar memungkinkan kelangsungan hidup organisasi mencapai keberhasilan kompetitif (Brophy dan Kiely, 2002). Menurut Spencer & Spencer (1993), kinerja merupakan karakteristik melekat yang dimiliki seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi, yang dapat membawa pada kinerja yang lebih tinggi (McClelland, 1997). Kompetensi secara kolektif tidak ada hubungan dengan kinerja (Shin, 2010). Kompetensi pekerjaan sesuai person-job fit (Goodstein dan Prien, 2006). Hasil penelitian Quek (2005) tentang dampak kompetensi generik pada keberhasilan kinerja kerja merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja kerja. Model kompetensi penting dibangun, karena pembentukan pemodelan kompetensi diidentifikasi sesuai kebutuhan dari suatu temuan melalui eksplorasi kompetensi yang terkait dengan aspirasi organisasi (Bogner dan Thomas, 2012) dan penentu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dan hal tersebut terbukti secara nyata pada industri di Jepang (Schoemaker, 2012).

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja atau prestasi organisasi telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya. Kottler dan Heskett (1997) menunjukkan perusahaan dengan budaya yang mementingkan pelanggan, pemegang saham dan karyawan, berkinerja lebih baik dibandingkan dengan

yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut. Casey (1999) menemukan bahwa dengan budaya perusahaan yang mementingkan pelanggan, maka perusahaan akan dapat merebut kembali market share yang hilang, sedangkan Denison (2000) menemukan bahwa nilai inti perusahaan yang tidak sesuai dengan kondisi terkini akan menyebabkan kinerja perusahaan mengalami kemunduran (*decline*). Penelitian yang dilakukan oleh Doloksaribu (2001) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dimensi budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, dimana dimensi misi memiliki pengaruh yang terbesar.

Motivasi kerja merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Hal ini sejalan dengan Mitchell (1992) yang menyatakan bahwa motivasi sebagai derajat, sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Apabila seorang manajer memiliki motivasi yang tinggi, maka secara sukarela ia akan memperbaiki aktifitasnya jika apa yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan, begitu juga sebaliknya. Hal ini sesuai dengan teori Cognitive Dissonance yang dikemukakan oleh Festinger (1957).

3.1.3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Gorda, 2004). Mathis dan Jackson (2001), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Strauss dan Sayles (2001), mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri pegawai. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan dimana seseorang

dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh.

3.1.4. Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Kompleksnya tugas-tugas terkait manajemen teknologi dikarenakan keputusan-keputusan mendasar yang menjadi perhatian utama dari tugas yang menjadi tim manajemen puncak dalam perusahaan berbasis teknologi berkenaan dengan pemilihan teknologi serta pemasaran dari produk mereka. Lefebvre et al (1997) khususnya membuktikan adanya pengaruh yang kuat antara karakteristik seperti kemampuan proaktif dengan kebijakan teknologi yang diambil perusahaan. Hal ini dikarenakan pengetahuan teknologi sebelumnya mempengaruhi ditemukannya peluang usaha seperti dijelaskan oleh Shane (2000). Karena itu hanyalah tim manajemen puncak yang memiliki pemahaman teknologi maju dalam suatu wilayah tertentu yang mampu untuk mengidentifikasi peluang-peluang baru dalam wilayah tersebut. Yang pada gilirannya akan mengarahkan mereka memutuskan apakah akan memilih peluang teknologi yang lebih menuntut atau yang tidak terlalu kompleks bagi perusahaan.

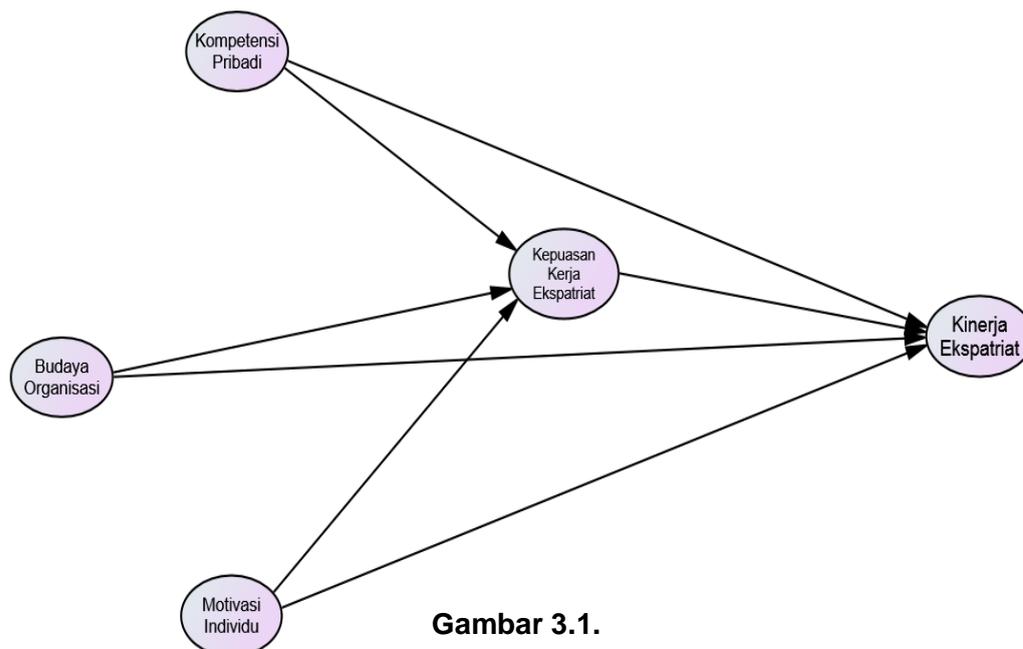
Tetapi dikarenakan perusahaan berbasis teknologi umumnya memiliki sumberdaya yang terbatas, maka menjadi penting bagi mereka untuk melakukan leverage terhadap sumberdaya yang mereka miliki. Dan jika tim manajemen puncak memiliki kompetensi yang lebih tinggi dalam bidang teknologi, mereka cenderung akan memilih teknologi terbaru dalam rangka untuk memperoleh manfaat dari teknologi yang lebih maju tersebut, namun bersamaan dengan hal tersebut tugas-tugas terkait wilayah teknologi tersebut akan menjadi lebih

kompleks.

Terkait dengan kompetensi manajemen pemasaran, maka tinjauan pustaka sebelumnya juga telah menunjukkan pentingnya pengetahuan yang dapat mengarah kepada ditemukannya peluang-peluang dalam pasar. Oleh karena itu sejalan dengan wilayah manajemen teknologi, maka diasumsikan bahwa tim manajemen puncak yang memiliki kemampuan pemasaran yang mampuh akan lebih mampu mengerahkan kegiatan pemasaran yang lebih terfokus untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam pasar.

Ekspatriat yang memperoleh manfaat dari kemampuan pemasarannya tersebut secara relatif akan memperoleh keunggulan kompetitif untuk mampu bersaing dalam lingkungan pemasaran yang lebih kompleks. Hasilnya kerangka kerja berdasarkan kompetensi adalah pencampuran dari perilaku, nilai-nilai, tugas-tugas aspirasi dan karakteristik pribadi (Wood dan Payne, 1998:27).

Dari beberapa teori dan fakta empiris tersebut, penulis membuat kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

1. Diduga Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat
 - a. Diduga Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat
 - b. Diduga Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat
 - c. Diduga Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tenaga kerja ekspatriat
2. Diduga Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
 - a. Diduga Kompetensi berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
 - b. Diduga Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
 - c. Diduga Motivasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
3. Diduga kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja tenaga kerja ekspatriat
4. Diduga Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga kerja ekspatriat
 - a. Diduga Kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga kerja ekspatriat
 - b. Diduga Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga kerja ekspatriat

- c. Diduga Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga kerja ekspatriat.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini mengikuti bentuk format penelitian ilmiah yang menurut Cooper dan Schindler (2006) dimulai dengan perumusan masalah, hipotesis penelitian dan spesifikasi sumber data yang bertujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab perumusan masalah penelitian. Penelitian ini mengikuti desain penelitian survei, yaitu memperoleh informasi berdasarkan pertanyaan yang diajukan pada responden (Malhotra, 2004).

Penelitian ini dirancang untuk menelusuri pertanyaan penelitian secara spesifik dengan melibatkan pertimbangan berupa: (1) tujuan dari penelitian; (2) metode pengumpulan data yang diadopsi; (3) sumber informasi; (4) alat/instrumen untuk pengumpulan data; dan (5) analisis data. Dari sudut pandang tujuan, penelitian ini diklasifikasi sebagai penelitian deskriptif. Penelitian ini bersifat verifikatif melalui pendekatan *ex post facto* dan survei.

Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik populasi atau fenomena yang diteliti (Shields dan Rangarajan, 2013) dengan memberikan gambaran yang akurat dari karakteristik individu, situasi atau kelompok tertentu. Studi ini adalah suatu cara untuk menemukan makna baru, menggambarkan situasi yang ada, menentukan frekuensi dengan mana sesuatu terjadi, dan kategorisasi informasi. Di sini dapat diartikan bahwa deskriptif itu ilmu pengetahuan yang didasarkan pada verifikasi, yaitu yang dijelaskan itu ilmu pengetahuan yang didasarkan pada verifikasi, yaitu yang dijelaskan dalam menilai keluaran teoritis.

Lalu menyangkut *ex post facto* adalah salah satu pendekatan yang

digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mengambil data secara langsung di area penelitian yang dapat menggambarkan data-data masa lalu dan kondisi lapangan sebelumnya dilaksanakannya penelitian lebih lanjut (Cooper dan Schindler, 2006). Sedang metode survei, secara tipikal digunakan untuk mengumpulkan fakta dan gambaran keadaan mengenai situasi tertentu, yang umumnya memfokuskan pada mengumpulkan opini serta karakteristik objek penelitian. Proses penelitian survei mencakup pengembangan survei, pilihan sampel dan survei administrasi, serta analisis data dan pelaporan

Kemudian untuk menemukan, membuktikan dan pengembangan pengetahuan terkait penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif. Tujuan pendekatan kuantitatif adalah untuk menguji hubungan antar variabel yaitu antara variabel independen dan variabel dependen dalam suatu populasi.

Untuk itu, diperlukan rancangan, teknik dan langkah-langkah yang menurut Clarke & Dawson (2005:7) akan menghasilkan data-data kuantitatif melalui sumber empirisnya, yaitu mulai dari pengujian validitas, reliabilitas dan objektivitas instrumen pengumpulan data, analisis hingga pembahasan hasil penelitian yang bermanfaat dalam memecahkan masalah penelitian ini.

Penelitian ini diawali dengan pra-penelitian pada perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja asing (tenaga ekspatriat) di Jakarta. Penelitian ini sendiri dirancang dengan menggunakan strategi, instrumen dan pengumpulan data serta analisis, sambil menjelaskan tahapan dan proses yang terjadi dalam penelitian ini. Penganalisisan data dilakukan terutama melalui statistik (proses deduktif).

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Provinsi DKI Jakarta dengan memilih tiga kluster dari kabupaten/kota yang dipandang representatif yaitu Jakarta Pusat, Jakarta Barat, Jakarta Selatan, dan Jakarta Timur.

4.3. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari riset ini adalah Karyawan ekspatriat dari Perusahaan yang ada di Jakarta. Pemilihan sampel untuk responden dilakukan secara purposive sampling (*sampel pilihan*). Responden yang terpilih adalah orang-orang yang dianggap memahami permasalahan yang ada.

Metode sampling dalam penelitian ini bersifat survey yaitu mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakter yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2008).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga Konsultan Akspatriat di Jakarta pada tahun 2016 sejumlah 837 orang.

Tabel 4.1
Jumlah Populasi Penelitian

Keterangan/Tahun	Jumlah Tenaga Kerja		Total
	Laki-laki	Perempuan	
2014	1.176	628	1.804
2015	1.112	0	1.112
2016	588	249	837

Sumber : BPS DKI Jakarta, 2016

4.3.1. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk penelitian (Greener, 2008). Sampel merupakan bagian atau sejumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci. Sampel sepenuhnya didefinisikan sebagai bagian dari populasi. Kemudian, penarikan sampel

(sampling) menurut Trochim (2006:1) adalah tindakan dan proses atau teknik pemilihan unit (misalnya orang atau organisasi) yang cocok dan yang ditarik dari populasi sehingga dengan mendalami sampel, mungkin untuk menggeneralisasi atau menarik kesimpulan hasil penelitian tentang populasi yang diwakili oleh sampel terpilih.

Dalam penarikan sampel tersebut, terlebih dahulu menentukan parameter atau karakteristik dari sebuah populasi. Untuk kepentingan tersebut, harus digunakan statistik inferensial untuk nantinya dilakukan pengambilan kesimpulan dari hasil pengamatan secara langsung terhadap sebagian dari populasi (sampel) berdasarkan karakteristik populasi yang sudah ditentukan itu. Untuk itu pula, diperlukan berbagai macam prosedur agar dapat menghasilkan sampel yang akurat dan dapat diandalkan.

Perlu diketahui bahwa sampel penelitian dapat memiliki dampak besar pada hasil penelitian. Memilih sampel adalah proses yang rumit. Berdasar hal tersebut, perlu melaksanakan rencana yaitu dalam bentuk kerangka sampling, metode sampling dan ukuran sampel. Oleh karenanya perlu menggunakan semua informasi untuk memilih sampel yang diinginkan peneliti.

Penarikan sampel penelitian ini menggunakan metode *simple proporsional random sampling* (Anderson, 1990). Penggunaan teknik ini dengan alasan populasi dan kajian penelitian ini tidak menghendaki dilakukannya stratifikasi terhadap populasi.

Beberapa hal yang dapat dipakai sebagai petunjuk untuk menentukan besarnya persentase yaitu: (1) bila populasi N besar, persentase yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat; (2) sampel hendaknya jangan kurang dari 30; dan (3) sampel seyogyanya sebesar mungkin selama dana dan waktu masih dapat menjangkau. Oleh Malhotra (1993 : 101) mengemukakan beberapa faktor yang

harus dipertimbangkan dalam menentukan jumlah sampel, yakni; (1) tingkat kepentingan keputusan; (2) sifat penelitian; (3) jumlah variabel; (4) sifat analisis dan (5) keterbatasan sumberdaya.

Adapun penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan formulasi Slovin yang dikemukakan oleh Tejada & Punzalan (2012 : 129). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 270 orang.

$$n = \frac{N}{(N \times d^2) + 1}$$

$$n = \frac{837}{(837 \times (0,05^2) + 1)}$$

$$n = \frac{837}{(837 \times (0,0025) + 1)}$$

$$n = \frac{837}{2,0925 + 1}$$

$$n = \frac{837}{3,0925} = 270 \text{ orang}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi (837)

d = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir atau diinginkan yang ditentukan sebesar 5%

Responden yang berjumlah 270 orang telah mencapai batas minimal untuk melakukan analisis persamaan struktural, yaitu 100 orang (Kline, 2011).

4.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu:

1) Kuesioner

Merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner dalam penelitian ini dibagikan kepada responden untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan variabel Kompetensi, Budaya organisasi, motivasi, Kepuasan kerja dan kinerja. Kuesioner yang digunakan adalah angket tertutup (*closed form questioner*) yaitu kuesioner yang disusun dengan menyediakan pilihan jawaban yang lengkap, sehingga responden hanya memberikan jawaban yang telah disediakan.

2) Wawancara

Pedoman wawancara dibuat untuk memudahkan peneliti berkomunikasi dengan responden yang dapat digunakan oleh peneliti untuk melengkapi pengetahuan dan pemahaman terhadap sampel penelitian. Wawancara ini dilakukan kepada beberapa responden dengan harapan adanya konsistensi jawaban responden terhadap Kuisisioner yang diisi.

4.5. Jenis dan Sumber Data

4.5.1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (responden).

4.5.2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden tenaga kerja ekspatriat di Jakarta.

4.6. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu variabel laten eksogen dan variabel endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel yang hanya menjadi variabel bebas pada semua persamaan yang ada di dalam model struktural sedangkan variabel laten endogen adalah variabel laten yang dapat menjadi variabel bebas pada suatu persamaan, dan bisa menjadi variabel terikat pada satu persamaan yang lain dalam model struktural. Berdasarkan kategori tersebut, maka variabel laten eksogen dalam penelitian ini adalah Kompetensi, budaya organisasi dan motivasi, sedangkan variabel laten endogen adalah kepuasan kerja dan kinerja.

4.6.1. Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode waktu yang lama. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi menunjuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku (Spencer & Spencer, 1993). Lebih lanjut Spencer dan Spencer (1993) membagi lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut: 1) Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu. 2) Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi. 3) Konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan image dari seseorang. 4) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. 5) Ketrampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.

Tabel 4.2. Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kompetensi

No	Dimensi yang diukur	X1	Skala Penilaian
1	Motif	X1.1	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
2	Sifat	X1.2	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
3	Konsep Diri	X1.3	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
4	Pengetahuan	X1.4	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
5	Ketrampilan	X1.5	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)

Sumber : Referensi (diolah, 2016)

4.6.2. Budaya Organisasi

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik (Schein, 2010) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, budaya diajarkan (diwariskan) kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Oleh karena itu, budaya diajarkan (diwariskan) kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Hofstede (1997) mengungkapkan dimensi budaya organisasi antarlain: a) *Power Distance*, b) *Individualism*, c) *Masculinity*, dan Orientasi Jangka Panjang (*Long-term orientation*).

Tabel 4.3. Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Budaya Organisasi

No	Dimensi yang diukur	X2	Skala Penilaian
1	<i>Power Distance</i>	X2.1	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
2	<i>Individualism</i>	X2.2	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
3	<i>Masculinity</i>	X2.3	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
4	Orientasi Jangka Panjang (<i>Long-term orientation</i>)	X2.4	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)

Sumber : Referensi (diolah, 2016)

4.6.3. Motivasi

Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Meskipun secara umum motivasi merujuk ke upaya yang dilakukan guna mencapai setiap sasaran, disini kita merujuk ke sasaran organisasi karena fokus kita adalah perilaku yang berkaitan dengan kerja (Robbins & Coulter, 2010). Maslow dalam (Robbins, 2002) menyebut teori ini dengan teori hirarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja. Adapun hirarki kebutuhan Maslow yang dimaksud adalah: 1. Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya. 2. Kebutuhan keamanan, adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan. 3. Kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya 4. Kebutuhan harga diri, adalah kebutuhan akan penghargaan diri, dari karyawan dan masyarakat sekitarnya. 5. Kebutuhan aktualisasi diri, adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi

optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Tabel 4.4. Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Motivasi Kerja

No	Dimensi yang diukur	X2	Skala Penilaian
1	Kebutuhan Fisik	X3.1	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
2	Kebutuhan Keamanan	X3.2	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
3	Kebutuhan sosial	X3.3	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
4	Kebutuhan harga diri	X3.4	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
5	Kebutuhan aktualisasi diri	X3.5	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)

Sumber : Referensi (diolah, 2016)

4.6.4. Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1970) seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Locke dalam Kinicki, Angelo J, et.al (2002) membagi sembilan dimensi kerja yang mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu: 1) Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan, 2) Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya, 3) Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi, 4) Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan, 5) Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan, 6) Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang

kerja, 7) Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif, 8) Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja, 9) Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Tabel 4.5. Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kepuasan Kerja

No	Dimensi yang diukur	Y1	Skala Penilaian
1	Pekerjaan	Y1.1	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
2	Pembayaran	Y1.2	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
3	Promosi	Y1.3	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
4	Pengakuan	Y1.4	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
5	Benefit	Y1.5	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
6	Kondisi Kerja	Y1.6	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
7	Supervisi	Y1.7	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
8	Rekan Kerja	Y1.8	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
9	Perusahaan dan Manajemen	Y1.9	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)

Sumber : Referensi (diolah, 2016)

4.6.5. Kinerja

Mahoney, et al (1983) dalam Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Becker dan Klimoski (1989) menggunakan indikator dalam mengukur kinerja, antarlain: 1) Kualitas Pekerjaan, 2) Kuantitas Pekerjaan, 3) Sikap, 4) Kerjasama, 5) Komunikasi dan 6) Kinerja Keseluruhan.

Tabel 4.6. Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kinerja

No	Dimensi yang diukur	Y2	Skala Penilaian
1	Kualitas Pekerjaan	Y2.1	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
2	Kuantitas Pekerjaan	Y2.2	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
3	Sikap	Y2.3	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
4	Kerjasama	Y2.4	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
5	Komunikasi	Y2.5	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)
6	Kinerja Keseluruhan	Y2.6	1-5 (sangat tidak setuju-Setuju)

Sumber : Referensi (diolah, 2016)

4.7. Uji Keandalan (Realibilitas)

Uji keandalan (realibilitas) alat ukur dimaksudkan untuk menyimak sejauh mana kemantapan, ketepatan dan homogenitas alat ukur yang digunakan. Segi kemantapan ditandai dari ciri alat ukur yang digunakan dalam mengukur sesuatu berulang kali dapat memberikan hasil yang sama, sehingga dapat diandalkan dan diramalkan. Segi ketepatan tercermin dari alat ukur yang digunakan merupakan alat ukur yang benar dari sesuatu yang diukur. Segi homogenitas, tercermin dari skala pengukuran yang terdiri dari serangkaian pertanyaan sebagai unsur dasarnya berkaitan satu sama lain.

Reliabel tidaknya suatu instrument dapat dilihat melalui uji statistic cronbach Alpha. Suatu intrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach Alpha lebih besar dari 0,70 (Nunnally, 1994).

4.8. Teknik Analisis Data

Struktural equation modeling (SEM) merupakan model terintegrasi antara analisis factor, model structural dan analisis path SEM juga memungkinkan melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument (setara dengan faktor analisis konfirmatory). Pengujian model hubungan antara variabel laten (setara dengan analisis path). Terdapat

tujuh langkah pengujian dengan pemodelan SEM (Lee, 2007; Kline, 2011; Byrne, 2010) yaitu

Langkah Pertama: Pengembangan Model Teoritis Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

Langkah Kedua: Menyusun path diagram untuk menyatakan hubungan kausalitas. Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis antar konstruk dengan anak panah disalah satu pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya.

Langkah Ketiga: Menterjemahkan ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Persamaan yang didapat dari diagram alur yang

dikonversi terdiri dari:

- a) Persamaan struktural (struktural equation), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

- b) Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variable, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variable pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan observed variable (variabel yang dapat diamati secara langsung) dan sisi sebelah kanan untuk unobserved variables (variabel yang tidak dapat diamati secara langsung)

Langkah Keempat: Memilih matriks input dan model/ teknik estimasi.

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. (Kline, 2011) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Langkah Kelima: Menilai problem identifikasi Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

Langkah keenam: Evaluasi Model Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang diuraikan dibawah ini. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a) χ^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai 2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$.
- b) *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*, yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai *RMSEA* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c) *GFI (Goodness of Fit Index)*, adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*"

- d) *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*, dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e) *CMIN/DF*, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi DFnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f) *TLI (Tucker Lewis Index)*, merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah 0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g) *CFI (Comparative Fit Index)*, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI 0,95.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.7. Kriteria *Goodness of Fit Index*

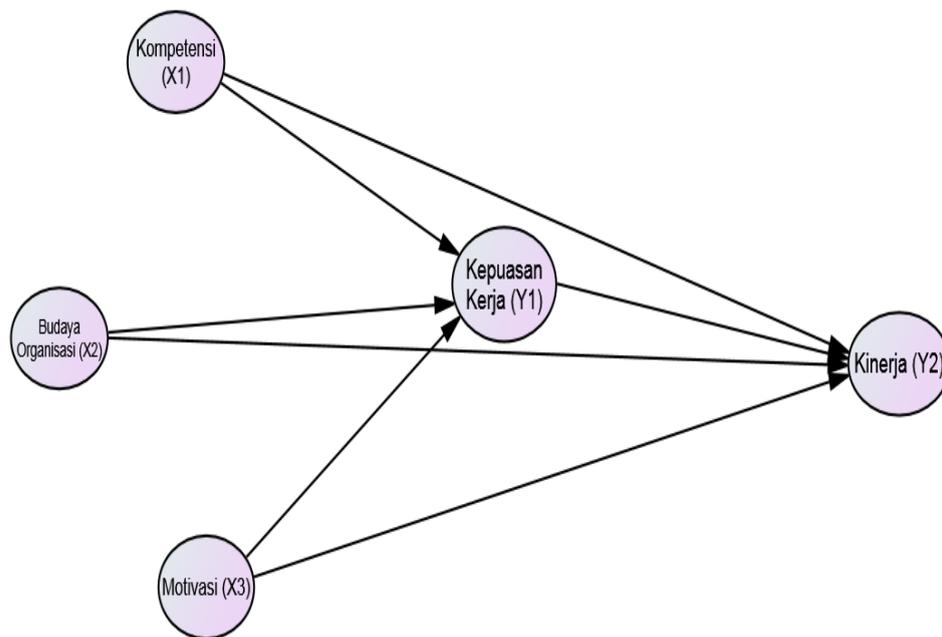
Goodness of Fit Index	Cut-of-Value
χ^2 -Chi-square	Diharapkan Kecil
<i>Significaned Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: (Greener, 2008 ; Kline, 2011; Byrne, 2010)

Langkah Ketujuh: Interpretasi dan modifikasi model. Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (>2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

Interpretasi dan modifikasi model pada akhir tahap SEM adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis baik terhadap model struktural maupun terhadap analisis jalur (path analysis). Berdasarkan model structural maka penjelasan fenomena yang dikaji (hubungan kausal baik langsung maupun tidak langsung dapat dilakukan).

Berdasarkan deskripsi konsep kualitas hubungan antar variabel diatas, maka model kajian kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kerangka model hubungan antar variabel pada gambar diatas, maka model matematis yang dibangun sebagai berikut:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1)$$

Dimana :

$$X_1 = \text{Kompetensi}$$

$$X_2 = \text{Budaya Organisasi}$$

$$X_3 = \text{Motivasi}$$

$$Y_1 = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$Y_2 = \text{Kinerja}$$

Dengan berdasar pada model yang dibangun diatas, maka model persamaan regresi linier berganda dapat ditulis sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e_1 \dots\dots\dots$$

dimana : α_0 adalah konstanta; α_1 , α_2 dan α_3 adalah parameter yang akan ditaksir dan e_1 adalah error term kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kompetensi, Budaya organisasi, Motivasi dan Kepuasan terhadap Kinerja

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots 2$$

Dimana : β_0 adalah konstanta, β_1 , β_2 , β_3 , β_4 adalah parameter yang akan ditaksir dan e_2 adalah error term Kinerja. Persamaan ini dapat disederhanakan sehingga nampak hubungan tidak langsung X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1 , yaitu:

$$\begin{aligned} Y_2 &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e_1) + e_2 \\ Y_2 &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 \alpha_1 X_1 + \beta_4 \alpha_2 X_2 + \beta_4 \alpha_3 X_3 + \beta_4 e_1 + e_2 \\ Y_2 &= (\beta_0 + \beta_4 \alpha_0) + (\beta_1 + \beta_4 \alpha_1) X_1 + (\beta_2 + \beta_4 \alpha_2) X_2 + (\beta_3 + \beta_4 \alpha_3) X_3 + (\beta_4 e_1 + e_2) \\ &\dots\dots\dots 2a \end{aligned}$$

Asumsi :

$$\begin{aligned} \theta_0 &= (\beta_0 + \beta_4 \alpha_0) \\ \theta_1 &= (\beta_1 + \beta_4 \alpha_1) \\ \theta_2 &= (\beta_2 + \beta_4 \alpha_2) \\ \theta_3 &= (\beta_3 + \beta_4 \alpha_3) \\ \mu_1 &= (\beta_4 e_1 + e_2) \end{aligned}$$

Sehingga persamaan menjadi

$$Y_2 = \theta_0 + \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + \mu_1 \dots\dots\dots 2b$$

Berdasarkan sistem persamaan linier diatas, maka model reduced form yang dibentuk adalah:

$$\begin{aligned} Y_1 &= \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e_1 \dots\dots\dots 1 \\ Y_2 &= \theta_0 + \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + \mu_1 \dots\dots\dots 2b \end{aligned}$$

Keterangan:

1. Konstanta

α_0 = adalah konstanta Y_1

θ_0 = $(\beta_0 + \beta_4\alpha_0)$ = adalah konstanta Y_2

2. Pengaruh Langsung (*Direct effect*)

α_1 = Pengaruh langsung untuk X_1 terhadap Y_1

α_2 = Pengaruh langsung untuk X_2 terhadap Y_1

α_3 = Pengaruh langsung untuk X_3 terhadap Y_1

β_1 = Pengaruh langsung untuk X_1 terhadap Y_2

β_2 = Pengaruh langsung untuk X_2 terhadap Y_2

β_3 = Pengaruh langsung untuk X_3 terhadap Y_2

β_4 = Pengaruh langsung untuk Y_1 terhadap Y_2

3. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

$\beta_1\alpha_1$ = Pengaruh tidak langsung untuk X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_2\alpha_2$ = Pengaruh tidak langsung untuk X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_3\alpha_3$ = Pengaruh tidak langsung untuk X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1

4. Pengaruh Total (*Total Effect*)

θ_1 = $(\beta_1 + \beta_4\alpha_1)$ = pengaruh total X_1 terhadap Y_2

θ_2 = $(\beta_2 + \beta_4\alpha_2)$ = pengaruh total X_2 terhadap Y_2

θ_3 = $(\beta_3 + \beta_4\alpha_3)$ = pengaruh total X_3 terhadap Y_2

5. Error term

e_1 = *Error term* untuk Y_1

μ_1 = $(\beta_4e_1 + e_2)$ = *error term* untuk Y_2

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth M, Smith, S. dan A. Millership. 2007. *Managing Performance People*. Terjemahan. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer
- Adams, (1963) A theory of planned behavior, In J. Kuhl and J. Beckmann (eds), *Action-control: From cognition to behavior*, Heidelberg, Germany
- Ahmed, I., Muhammad Musarrat Nawaz, Naveed Iqbal, Imran Ali, Zeeshan Shaukat, Ahmad Usman, 2010. Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction (A Case Study of University of The Punjab, Pakistan). *International Journal of Business and Management*. March, Vol 3, No 5 Page : 70-80
- Alexei V. Matveev Richard G. Milter, (2004),"The value of intercultural competence for performance of multicultural teams", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 5/6 pp. 104 – 111
- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adhyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus
- Anderson, B., 1990. *Methodological Errors in Medical Research*. Oxford: Blackwell
- Albanese Robert 1978. *Managing : Toward Accountability for Performance*. Richard D. Iwi, Inc, Homewood, Illionis
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (Thirteenth). <http://doi.org/10.1177/030913258901300105>
- Amstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page
- Andreason, A. (2002). Ensuring the Success of Expatriate Managers. *Journal of Business and Public Affairs*, 3 (2), hal. 21-26.
- Antal, A. B. (2000). Types of knowledge gained by expatriate managers. *Journal of General Management*, 26 (2), hal. 32-51.
- Antoinette, Lucia D. and Lepsinger, R. 1999. *The Art and Science of Competency Model*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Muhammad Arifin, 2015. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*; Vol. 8, No. 1; 2015 ISSN

1913-9020 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center of Science and Education

- Aryee, S. & Stone, R. J. (1996). Work Experiences, Work Adjustment and Psychological Well-Being of Expatriate Employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), hal. 150-164.
- Arnold, T., & Spell, S. C. (2006). The Relationship between Justice and Benefits Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4):599- 620
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Scientific Research*, Vol 1. pp 295 – 299
- Bacal, R, 2005. Performance Management. Terjemahan Surya Dharma dan Yanuar Irawan. Gramedia Pustaka, Jakarta
- Bagia, I. Wayan. (2005). Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Propinsi Bali. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung
- Bakhshi, A. Kumar K., Rani E., 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management*, Vol. 4, No 9, pp. 145-154
- Barney, J.B 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120
- Barney, J.B, 1995. Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, pp.59-60
- Barney, J.B , 1999. How a Firms Capabilities Effect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, Vol.40, N0.3, pp.137-145
- Bass, B.M. 1990. Bass and Stogdills Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, 3rd ed. , New York, NY: Free Press
- Becker, B.E, et.al (2001) *The Human Resource Scorecard: Linking, People, Strategy and Performance*. Boston : Havard Business Scholl Press.
- Beitler, M.A. (2005). *Expatriate Training & Support*. <http://www.mikebeitler.com/> (Diakses 20 Mei 2013).
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management (An Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore

- Berry, L. Leonard and Parasuraman A. 1999. *A Marketing services*. New York: The Free Press
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (4), hal. 671-694.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1992). Serving two masters: managing the dual allegiance of expatriate employees. *Sloan Management Review*, 33 (4), hal. 61-71
- Bonache, J. & Fernandez, Z. (2004). *Strategic staffing in multinational companies. A resource-based approach*. Dalam C. Brewster & H. Harris (Editors), *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, 3rd Edition, London: Routledge, hal. 161-182.
- Bogner and Thomas, 2012. *Core Competence and Advantage*. Publisher Elsevier Inc., New York
- Bendoly, E., and Prietula, M. 2008. In "the zone": The role of evolving skill and transitional workload on motivation and realized performance in operational tasks. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28 Iss: 12 pp. 1130–1152
- Bosswell, W.R. and Boudreau, J.W. 2002. Separating The Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses, *Journal of Business and Psychology*, Vol.16, pp. 391-412
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya
- Brewster, C., Carey, L. Grobler, P., Holland, P. & Wörnich, S. (2008). *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, 3rd Edition. Cape Town: Oxford University Press.
- Brophy, M. & T. Kiely, 2002. Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(2-4):165-176
- Brownell. P dan McInnes. J.M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. 61, No.4, pp.587-600
- Buraidah dan Lieke, E.M.W. 2005. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap komitmen organisasi di Organisasi Pendidikan*. Pascasarjana Psikologi Universitas Gunadarma ; Jakarta

- Byars, Lloyd L dan Rue, Leslie W. 2006. Human Resource Management, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin
- Byham, William C, dan Reed P. Moyer, (2003). "Using Competencies to Build A Successful Organization, Development Dimensions International."
- Byrne, B. M. 2010. *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications and Programming. Structural Equation Modeling* Second, Vol. 22. <http://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Cameron, K., & Quinn. 2000. Diagnosing and Changing Organizational Culture. In Michael Driver (ed) *The Handbook of Organizational Development*
- Cascio, Wayne. 1995. *Managing Human Resource. International Edition*, McGraw Hill Inc
- Certo, Samuel C. & S. Travis Certo. 2006. *Modern Management*, Pearson Prentice Hall
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185
- Cherrington, D. J. 1994. *Organizational Behavior, The Management of Individual and Organizational Performance*. A. Division of Simon of Schuler inc
- Clarke, Alan and Ruth Dawson. 2005. *Evaluation Research an Introduction to Principles, Methods and Practice*. Sage Publication:London
- Crossman, A., and Abou-Zaki, B. 2003. Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 368–76
- Cun, X. 2012. Public Service Motivation and Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study Based on The Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors. *Chinese Management Studies*, Vol. 6 Iss: 2 pp. 330–340
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. (1995). *Organizational Behaviour and Design*. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Denison, Fey, Carl F., , Daniel R. 2000, "Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?", University of Michigan
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Deasler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenhallindo. Jakarta

- Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, George Vairaktarakis, Labros Sdrolias (2015) Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 175. Hal 314-323
- Donald R.Cooper & Pamela S.Schindler, 2006, "Bussines Research Methods", 9th edition. McGraw-Hill International Edition
- Doloksaribu, Managara, 2001. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal*. Universitas Diponegoro, Semarang
- Edwin B. Flippo. 1994. *Manajemen Personalia*. BPFE-UGM: Yogyakarta
- Endang Sri Wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Manajemen/Volume XX, No.02, Juni 2016: 189-206*
- Eugene McKenna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- Festinger, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. California : Stanford University Press
- Frangos, Christos C.; Fragkos, Konstantinos C.; Sotiropoulos, Ioannis.; Manolopoulos, Giannis.; Valvi, Aikaterini C. 2012. Factors Affecting Customer's Decision for Taking out Bank Loans: A Case of Greek Customers. *Journal of Marketing Research & Case Studies*.Vol. 20. No.12.
- Furnham, Adrian., Eracleous, Andreas., Premuzic, Tomas Chamorro. 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, Iss 8. pp 765 – 779
- Gathungu, James, Hannah Wachira W. 2013 . Job Satisfaction Factors that Influence the Performance of Secondary School Principals in their Administrative Functions in Mombasa District, Kenya. *International Journal of Education and Research*. Vol. 1 No 2, pp. 257- 270
- George, J. M., G. R. Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2004. *Organisasi* . PT Erlangga, Jakarta. hal. 94
- Gibson. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*, Erlangga, Jakarta

- Gilley, J.W., Boughton, N.W., dan Maycunich, A., (1999). *The Performance Challenge Developing Management System To Make Employees Your Organization's Greatest Assets*. Perseus Book: New York
- Gist, M. E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183- 211
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Goodstein, L. D. and E. P. Prien, 2006. *Using Individual Assessments in the workplace*. Published by Pfeifer an Imprint of Wiley 989 Market Street, San Fransisco.
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Gordon, G.G, & DiTomaso, N. (1992). Predicting Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783- 798
- Greenberg, Jerald, Robert Baron. 2003. *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work)*. Eight edition, Prentice Hall
- Greener, S. 2008. *Business Research Methods*. Book Boon.
- Heffernan, John. (2011). *Children with Social Skills Deficit: Effect, Potential Contributors, and Potential Interventions: A Literature Review*. Integrated Studies Project. Alberta: Athabasca University
- Herzberg, Frederick, et.al. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. USA: Wiley International Edition
- Hofstede, G. (1997). *Culture & organization. Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G: 1983, 'The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept', *Academy of Management Review* 9(3), 389-398
- Hofstede, Geert; Michael Harris Bond; dan Chung Leung Luk, (1993), "Individual Perception of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis," *Organization Studies*, 14/4, 483-503
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135

- Idrees, Z. Xinping, Xia, Shafi, K., Hua, L. Naseer, A. 2015. Effect of Salary, Training and Motivation on Job Performance of Employees. *American Journal of Business, Economic and Management*. 3(2)
- Ivancevich, John M, et.al. (2007). *Perilaku dan Manajemen Perilaku* jilid 1. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama
- Jae, Moon M, 2000, "Organizational Commitment Revisited in Public Management", *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2
- James Boles, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, John Andy Wood. 2007. The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 22, Iss 5. pp 311 – 321
- Jiang, JJ, & Klein G. (2000). A discrepancy model of information system personnel turnover, *J Manage Inform Sys*, 16 (3): 219-240
- Kenneth N. Wexley dan Gary A Yukl, 2003. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Jakarta : Rineka Cipta
- Khan, I. Et. al (2012). *Impact of Brand Related Attributes on Purchase Intention of Customers. A Study About the Customers of Punjab, Pakisten*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*
- Kinicki, Angelo J Mckee-Ryan, Frances M Schriesheim, Chester a Carson, Kenneth P. 2002. Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *The Journal of applied psychology*. Volume 87, No 1, pp 14-32
- Kline, R. B. 2011. *Principles and practice of structural equation modeling* Third Edit. The Guilford Press New York London. <http://doi.org/10.1038/156278a0>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. (2001). Sources of Support and Expatriate Performance. The mediating role of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, 54, hal. 71-99.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc
- Kondrasuk, Jack N. 2011. So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?. *Journal Of Applied Business And Economies*. Vol. 12 No. 1.pp. 57-71
- Kottler, John P dan James L. Heskett. 1998. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Alih bahasa oleh Benyamin Molan, dari *Corporate Culture and Performance*, Jakarta : Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT Prenhallindo

- Lam, T., Baum, T., and Pine, R. 2001. Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 13 Iss: 1, pp 35–42
- Lawler III, E.E and Boundreau, J. W. 2015. *Global Trends in Human Resource Management. A Twenty-Year Analysis*. Stanford University Press
- Lee, C. K., Lee, Y. K., & Wicks, B. E. (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1), 61–70. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00060-8](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00060-8)
- Lee, S.-Y. 2007. *Structural Equation Modeling: A Bayesian Approach*. John Wiley & Sons, Ltd. <http://doi.org/10.1016/j.ecoenv.2009.09.012>
- Lee, S., Kim, J., and Yu, K. 2004. Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 4 pp 340–359
- Lefebvre, et al. 2005. Primary dysmenorrhea Consensus Guideline. SOGC Clinical Practice Guideline. Canada
- Lippman S. and R. Rumelt, 1982. Uncertainty Immitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *Bell Journal of Economics*, Vol.13, pp.418- 430
- Liu, X. & Shaffer, M. A. (2005). An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (3), hal. 235-253.
- Locke, Edwin A. Cartledge, Norman Knerr, Claramae S. (1970) Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 5, No 2, pp 135-158
- Loma's Competency Dictionary, 2001, Loma Information That works. ; askloma@loma.org: LOMA, 2300 Windy Ridge Parkway, Suite 600, Atlanta, GA
- Leat, M., and EI-Kot, G. 2009. Interpersonal Trust at Work, Intrinsic Motivation, Work-related Tension and Satis- fication in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2 Iss: 2, pp 180–194
- Luthans, Fred. 1998. *Organisasi Behavior*, Eighth Edition, McGraw-Hill Intemasional Book Company, New York
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117. <http://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Malhotra Naresh K, 1993. *Marketing Research and Applied Orientation*. USA: Prentice Hall International

- Malhotra, N.K. 2004. Marketing Research: An Applied Orientation. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc
- Manisera, M., Dusseldorp, E., van der Kooij, A. (2005). Component Structure of Job Satisfaction based on Herzberg's Theory. http://www.datatheory.nl/pages/fullmanuscript_final_epm.pdf
- Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 01(01): 81-95
- Martin, Anthony Dio. 2003. *Emotional Quality Management: Refleksi, revisi dan Revitalisasi Hidup Melalui Kekuatan Emosi*. Jakarta: Arga
- Marliana Budhiningtias Winanti, 2011. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.7, No. 2*
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Buku kedua
- Mathis, Robert L, John H Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed.10). Jakarta: Salemba Empat
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Edisi kelima, Salemba Empat, Jakarta
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press
- McKinnon, J.L., Harrison, G.L., Chow, C.W., & Wu, A. 2003. Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp 25–44
- McShane, S.L., Von Glinow, M.A., 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin
- Mc Shane & Glinow, 2007. *Organizational Behavior* , Fourth Edition, Mcgraw Hill international edition ,2008. Prentice Hall.
- McCormick, Earnest J. and Tiffin, 2002. *Human Resource Management*, PrenticeHall, Singapore
- Meyer, M.H. and J.M. Utterback, 1993. The Product Family and the Dynamics of Core Capability, *Sloan Management Review*, Vol.34, No.3, pp.29-47

- Miller, Rankin and Neathey, 2001, *Competency Frameworks In UK Organization*, CIPD, London
- Manolopoulos, D. 2008. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30 Iss: 1 pp. 63–85
- Moorhead Gregory dan Griffin W. Ricky. 2013. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 9th ed. Terjemahan Diana Angelica. Salemba Empat : Jakarta
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Morrison E.M, 1994, "Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 1543-1567
- Morley, M., Burke, C. & Finn, G. (2004). *Irish expatriates in Moscow: Exploratory evidence on aspects of adjustment*. Dalam C. Brewster & H. Harris (Editors). *International HRM. Contemporary Issues in Europe*, 3rd Edition, London: Routledge, hal. 203-222.
- Navaie-Waliser M, Lincoln P, Karutri M, & Resich K. (2004). Increasing Job Satisfaction, Quality Care, and Coordination in Home Health. *J Nurs Admin*, 34(2): 8892
- Noe, Raymond A, et al., 2011. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks
- Nunnally, J., 1967. *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York.
- Oddou, G. & Mendenhall, M. (1991). Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders? *Business Horizons*, 34, hal. 26-34.
- Odom, R.Y., Box, W.R., and Dunn, M.G. 1990. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, pp. 157–69
- Ojo, Olu.2010."Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria".. Dalam *Journal of Business, Governance and Ethics*. Osun State University, Nigeria
- Oliver, C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.697-713

- Palan, R. 2007. Competency Management – Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi, PPM
- Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan. (2013). A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management. Stillwater, OK: New Forums Press. Note - Shields & Rangarajan devote a chapter to descriptive research (4). pp. 109-158
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, 1989. Strategic Intent, Harvard Business Review, May-June, pp. 63- 76
- Sparrow, Tim and Jo Maddock. 2006. "Reflective Learning". Dalam Applied emotional intelligence [Online]. Tersedia: <http://www.jca.biz/microsites/ete/pdf/Scale%2016%20Reflective%20learning.pdf>. [2 Desember 2016].
- Quek, A., 2005, Learning for The Workplace: A Case Study in Graduate Employees' Generic Competencies. Journal of Workplace Learning, 17(4):231-242.
- Rad. A., Mohammad. M., Mohammadian, Y., & Hossein (2006). A study on the relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. Emerald Group Publishing Limited, 19(2)
- Rashid, M.D., Zabid, A., Sambasivanm M., and Johari, J. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. Journal of Management Development, Vol. 22 Iss: 8 pp. 708– 728
- Rene Ziegler, Britta Hagen, and Michael Diehl (2012) Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. Journal of Applied Social Psychology. Volume 4, Issue 8, hal 1-22
- Reichers, A., and Schneider, B. 1990. Climate and Culture: an Evolution of Constructs. in Schneider, B. (Ed.), Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 5–39
- Richardson, J. & Mc Kenna, S. (2006). Exploring relationship with home and host countries. A study of self-directed expatriates. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13 (1), hal. 6-22
- Riley, Shannon. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Applied to The Motivational Techniques Within Financial Institutions. https://dspace.emich.edu:8443/dspace/bitstream/1970/17/2/thes_hon_05_RileyS_1.pdf
- Rhodes, Christopher, Nevill, Alan, Allan, Jo. (2004). Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority, diunduh dari http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3765/is_200405/ai_n9377765/?tag=content;col1

- Robbins, Stephen P, 2002, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. (2008). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Jersey : Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat : Jakarta
- Robbins P, Stephen dan Mary Coulter 2010. *Manajemen*. Jilid 1, Edisi 10, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ronny France Youwe dan Achmad Sudiro (2011) *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelola melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Pengelola Program Pemberdayaan Masyarakat di Kota Jayapura Provinsi Papua)*. Jurnal Terakreditasi SK Dirjen Dikti No. 66b/DIKTI/KEP/2011 ISSN: 1693-5241
- Rosnani, T. 2012. *Pengaruh Kepempimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan. Vol 3. No.1 Hal 1-28
- Rowe, R.C., Sheskey, P.J. and Quinn M., E. (2009). *Handbook of Pharmaceutical Excipients*. Lexi-Comp: American Pharmaceutical Association, Inc. Page 418, 685
- Rowley, C & Jackson, K. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Ruky, A. 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rust-Eft, et all, *Evaluator Competencies, standards for the practice of evaluation in organization*; 2008, John Willey & Son; Jossey Bass, hal 1 – 52
- Saleem, R., Mahmood, A. Mahmood, A. 2010. *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*. Vol. 5, No. 11
- Salleh, F et al. (2011). *The influence of skill level on job performance of public service employees in malaysia*. Business and management Review. 1(1): 31-40
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA
- Schoemaker, P. J. H., 2012. *Its Conceptual and Behavioral Foundation*, Strategic Management 14(3):1993-2013

- Schuler, Randall S. And Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keenam. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Jilid 2, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4 (2), hal. 77-87.
- Sempene, M.E., Rieger, H.S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30
- Shafritz, Jay M dan J. Steven Ott. 1987. *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California
- Shin, S. Y., 2010. Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: A Multi-Level Study. *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 27 (8):741 – 763
- Singh, SK., & Tiwari, V. 2011. Relationship Between Motivation and Job Satisfaction of the White collar Employees: A Case Study. *Management Insight*. Vol. VII No. 2
- Shurbagi, A.M., & Zahari, I.B. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88-93
- Spencer, L.M. Jr., and S.M. Spencer. 1993 *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe, 2007, *Competence at Work: Models for Superior*. John Wiley & Son, Canada
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction*. California: SAGE
- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin. Erlangga. Jakarta
- Stoner, James, A.F. 2002. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh Jakarta: Erlangga
- Strauss G and Sayles LR. (2001). *Manajemen Personalia : Segi Manusia dalam Organisasi*. Alih Bahasa Magdalena Yamin. Yogyakarta : Yayasan Kanisius
- Stuart, R. & Lindsay, P. 1997, "Beyond The Frame Of Management Competenc(l) Es : Towards A Contextually Embedded Framework Of Managerial Competence In Organization" *Journal of European Industrial Training*, 21(1).Bradford

- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta
- Taba, I. & Jillbert, J. (2011). *Cross Cultural & Situational Analysis in The Carribbean's Resort in British Virgin Islands*. Prosiding Seminal Nasional Membangun & Meningkatkan Daya Saing Nasional di Era Keterbukaan Ekonomi, Fakultas Ekonomi UPN "Veteran", Yogyakarta, Indonesia.
- Teck-Hong, T., Waheed, A. 2011. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector. The Mediating Effect of Love of Money*. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 16 No. 1
- Tella, A., Ayeni, C.O., Popoola, S.O, 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. University Of Ibadan. Nigeria
- Tejada, J. J. & Punzalan, J. R. B., 2012. The Misuse of Slovin's Formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), pp. 129-136
- Ting-Toomey, S. (1999). *Constructive intercultural conflict management*. Dalam Ting-Toomey, S. (Editor). *Communicating across cultures*. New York: The Guilford Press, hal. 195-227.
- Toh, S. M. & Denisi, A. S. (2007). Host Country National as Socializing Agents: A Social Identify Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 28, hal. 281- 301.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Trochim, W. M. 2006. "Convergent and Discriminant Validity" Research Methods Knowledge Base, <http://www.socialresearchmethods.net/kb/convdisc.php> (7 November, 2016)
- Tsai, Y. (2011). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. Retrieved from <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>
- Tseng, Shu-Mei. 2010. The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 2 pp. 269–284
- Victor, Tan. S. 2002. *Changing Your Corporate Culture*. Singapore : Time Books International
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons
- Walker, JW, 1992. *Human Resource Strategy*. New York, Mc Grow Mell, Inc

- Waterhouse, J. and A. Svendsen, 1998. Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance, Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant
- Wendell French, 2005. The Personnel Management Process USA, Ohio; South Westrn, A Division of Thomson Learning
- Weekley, J. A., & Casey, J. (1999). Further Studies of Situational Test. *Personnel Psychology*, 52, 679-700
- Wells, B. and N. Spinks, 1996. Ethics Must be Communicated from The Top Down, *Career Development International*, Vol.1, No.7, pp.28-33
- Wexley, K.N., & Yukl, G. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin: Home wood, Illinois
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Winter, S.G., 1987. Knowledge and Competence as Strategic Assets, *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Teece, D.T. (ed.), Cambridge, MA: Ballinger
- Withmore John. 2002. *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Woodbine, Gordon F, dan Joanne Liu. 2010. Leadership Styles and the Moral Choice Of Internal Auditors. *Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 15 (1): pp: 28-35.
- Woodruffe, C. 1990. *Competent by Other Nama*. Personnel Management
- Wood, Robert and Payne, Tim (1998). *Competency Based Recruitment and Selection*. John Wiley & Sons, Chichester, England
- Wursanto, 1983. *Manajemen Personalia*. Penerbit : Pustaka Dian, Jakarta
- Wynne dan R. Stringer. 2002. *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall