BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT.
ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG BANDAR UDARA SULTAN
SYARIF KASIM II PEKANBARU

Raden Lestari Garnasih
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau
radenlestarigarnasih@gmail.com

ABSTRACT

**ORGANIZATIONAL CULTURE , COMPETENCE AND EMPLOYEES PERFORMANCE
IN ANGKASA PURA II (LIMITED) AIRPORT BRANCH SULTAN SYARIF KASIM II
PEKANBARU**

This study aims to determine how the variables influence organizational culture and competencies on the performance of employees at PT Angkasa Pura II (Limited) Branch Airport Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

This study uses primary data is data obtained from interviews and questionnaires giving to all employees at PT Angkasa Pura II (Limited) Branch Airport Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Secondary data relating to the object and organizational structure. The population is the entire workforce of about 291 employees and 74 employees were sampled. The method of analysis used in this study is the method of multiple linear regression.

From the results of testing that has been done, the results of the partial test (t test) showed that the variables of organizational culture and competence partially significant effect on employee performance. The results of the calculation of the coefficient of determination (R²) is equal to 0.538 which means that the culture of the organization and competence variables jointly affect the performance of employees by 53.8%, while the remaining 46.2% is influenced by other variables were not examined in the study this.

Keywords: organizational culture, competencies, and employee performance

Pendahuluan

Kinerja organisasi yang merupakan akumulasi dari kinerja karyawan selalu menjadi tujuan setiap organisasi. Hal ini tidak bisa dipungkiri karena kinerja yang dihasilkan akan menentukan keberlangsungan hidup organisasi. Sebaliknya kinerja yang buruk akan mempengaruhi organisasi dalam mengembangkan dirinya, seperti melakukan ekspansi perusahaan, pengembangan produk, perbaikan sistem dan teknologi, dan sebagainya. Oleh sebab itu kinerja karyawan akan selalu menjadi tujuan dari setiap aktifitas di dalam organisasi.

Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian tujuan di tempat kerja yang ditetapkan dalam kerja karyawan (Cascio 2006). Peneliti-peneliti lain memiliki pikiran yang berbeda mengenai kinerja. Banyak para peneliti menggunakan istilah kinerja untuk mengekspresikan tingkatan ukuran dari efisiensi transaksi input dan output (Stannack 1996).

Banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain adalah budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya atau kumpulan nilai sendiri yang unik dan organisasi yang berbeda memiliki makna yang lengkap tentang budayanya. Agar supaya tujuan-tujuan organisasi dan mencapai persaingan kompetitif, semua organisasi yang sedang berkembang merekrut individu-individu yang berkinerja tinggi. Di lain sisi, individu membutuhkan dukungan budaya organisasi untuk membantu mereka mencapai tujuan-tujuan individu. Oleh karena itu, sebuah organisasi dengan sadar mengkoordinasikan sistem yang dikarakteristikkan dengan interaksi individu, kelompok, dan organisasi satu sama lain dan berinteraksi efektif tergantung pada budaya organisasi yang mempertajam kinerja karyawan (Kozlowski & Klein, 2000).

Budaya organisasi merupakan perilaku bersama karyawan organisasi, yang terbentuk dari nilai-nilai organisasi, visi, bahasa kerja, sistem dan simbol-simbol (Saher, et al 2012). Selanjutnya Schein menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi cara orang dan kelompok berinteraksi satu sama lain, klien, dan stakeholder yang lainnya. Hofstede (1991) menyatakan bahwa budaya mempengaruhi bagaimana orang berperilaku dan berpikir, jadi sangat penting untuk memahami budaya organisasi dalam organisasi. Jim Grives (2000) mendukung dengan kuat bahwa pengembangan organisasi dapat meningkatkan nilai-nilai kemanusiaan. Agar dapat mencapai budaya dengan berhasil, pimpinan tidak boleh mengabaikan budaya organisasi karena budaya organisasi dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing selama pengembangan organisasi (Sun 2008). Pada dasarnya fungsi-fungsi budaya organisasi mencerminkan budaya dalam dua tujuan yakni pertama, penciptaan perasaan identitas di dalam individu dan komitmen terhadap organisasi; kedua, penciptaan sebuah persaingan pada para anggota (terutama karyawan baru) di dalam organisasi untuk dapat memahami perilaku dengan baik dan kestabilan sistem sosial (Martins 2000). Kompetensi merupakan faktor yang berperan dalam menghasilkan kinerja karyawan. Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang terdiri pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang baik maka akan memiliki kinerja yang baik pula (McClelland dalam Yuniarsih dan Suwatno 2009).

Kompetensi juga memberi manfaat yang besar bagi suatu organisasi. Jika kompetensi ini dimiliki oleh para karyawan, maka organisasi akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Beberapa manfaat kompetensi tersebut adalah (Manopo 2011); pertama, manfaat proses seleksi berbasis kompetensi antara lain; meminimalkan biaya investasi atas merekrut orang-orang yang ternyata tidak memenuhi harapan perusahaan, menyediakan gambaran yang jelas mengenai persyaratan jabatan. Kedua, manfaat pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, antara meliputi; menjadikan organisasi untuk fokus pada perilaku dan keterampilan yang relevan, menjadikan kegiatan pelatihan dan pengembangan lebih efektif, dan menyediakan kerangka bagi atasan untuk melakukan bimbingan.

PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara Angkasa Pura II sebagai *Air Navigation Service Provider* (ANSP) senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya baik dari fasilitas, prosedur kerja maupun kemampuan personil, sehingga mampu melaksanakan misinya untuk mengelola jasa pelayanan lalu lintas udara yang mengutamakan keselamatan penerbangan dan kepuasan pelanggan.

Pengukuran kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dilakukan dengan menggunakan konsep KPI (Key Performance Indicator). Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dinilai.

Berdasarkan data yang diperoleh penulis, secara umum KPI di perusahaan ini belum mampu mencapai standar perusahaan dengan nilai 4, dengan rincian :

- a. Nilai 4, untuk hasil kerja di atas 90% dan menemukan hal baru yang dikategorikan sebagai inovasi
- b. Nilai 3, untuk hasil kerja di atas 90%
- c. Nilai 2, untuk hasil kerja 70% - 90%
- d. Nilai 1, untuk hasil kerja kurang dari 70%.

Perusahaan juga masih menghadapi berbagai persoalan yang sangat mengganggu keberlangsungan pencapaian kinerja yang diharapkan, yakni : masih terdapatnya perilaku karyawan yang melanggar Standard Operating Procedure (SOP) yang ada. Internalisasi kejujuran, masih belum dapat dijalankan oleh semua karyawan. Masih banyak karyawan yang tidak jujur dengan diri sendiri ketika menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Terutama kejujuran dalam bidang tugasnya, jika ada pekerjaan yang salah selalu mengelak dan beralasan dengan bekerja untuk mengamankan dirinya. Dalam pelaksanaan pekerjaan masih sering terjadi konflik kecil yang terkait dengan persoalan perilaku karyawan. Misalnya, dalam hal keterlambatan pelaporan pekerjaan ke kantor pusat sering terjadi yang disebabkan kurang adanya kerjasama antar bagian. Rata-rata keterlambatan laporan ke kantor pusat sampai satu minggu. Karyawan juga belum mampu beradaptasi dengan budaya kerja yang berorientasi pada prestasi. Masih ditemukan banyak karyawan yang bekerja dengan caranya sendiri padahal budaya kerja sudah ditetapkan oleh perusahaan untuk dijadikan pedoman. Namun banyak karyawan yang tidak menjalankan pekerjaannya sesuai dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) yang ada. Masih ditemukan karyawan yang enggan menanggapi perubahan terhadap sistem pelaksanaan pekerjaan baru. Karyawan masih banyak yang menolak terhadap proses pembaharuan dalam sistem manajemen. Sebagai contoh, ketika diperlakukan ketentuan baru tentang perlunya karyawan menilai diri sendiri, mereka umumnya enggan untuk merubah kebiasaan.

Dari uraian di atas maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
2. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

Tujuan penelitian ini untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merujuk pada kepada kemampuan (physical dan psychological) untuk melakukan sebuah tugas khusus di dalam sebuah pola yang dapat diukur sebagai skala tinggi, menengah atau rendah. Kata kinerja dapat digunakan untuk menjelaskan aspek-aspek seperti kinerja sosial, kinerja organisasi, kinerja karyawan, dan kinerja individu., dan sebagainya.

Para peneliti (Roe, 1999; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Campbell, 1990; Kanfer, 1990) cenderung mengidentifikasikan dua dimensi kinerja, yakni sebagai dimensi kegiatan (aspek perilaku) dan dimensi hasil (aspek prestasi). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai produktivitas dan output karyawan sebagai hasil pengembangan karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi. (Hameed, Waheed 2011).

Suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk dan jasa yang berkualitas. Mengingat karyawan merupakan asset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja (performance) berasal dari akar kata "to perform" yang mempunyai beberapa pengertian : (1) *to do or carry out execute*, (2) *to discharge of fulfill as a vow*, (3) *to portray, as character in a play*, (4) *to tender by the voice or musical instrument*, (5) *to execute or complete an undertaking* (6) *to act a part in a play*, (7) *to perform music*, (8) *to do what is expected of a person or machine*. (The Scribner Bantam English Dictionary, (1979) dalam Sedarmayanti (2011). Artinya: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan, (4) menggambarkannya dengan suara atau alat music (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan (7) memainkan (pertunjukan) music, (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Ivansevich mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu menurut Rivai (2011) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai produktivitas dan output karyawan sebagai hasil pengembangan karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi. (Hameed, Waheed, 2011).

Robbins&Judge (2011) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai ukuran hasil kerja, yaitu ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemenuhan kebutuhan karyawan akan berdampak pada produktivitas karyawan. Karyawan yang produktif dan kompeten akan menghasilkan output berkualitas yang berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian tujuan di tempat kerja yang ditetapkan dalam kerja karyawan (Cascio 2006). Peneliti-peneliti lain memiliki pikiran yang berbeda mengenai kinerja. Banyak para peneliti menggunakan istilah kinerja karyawan untuk mengekspresikan tingkatan ukuran dari efisiensi transaksi input dan output (Stannack, 1996)

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dikonsepsikan sebagai nilai-nilai dan keyakinan yang tersebar di dalam organisasi untuk mempertajam pola-pola perilaku karyawan (Kotter and Haskett, 1992). Gordon and Cummins (1979) mendefinisikan budaya organisasi sebagai dorongan yang memperkenalkan usaha-usaha dan kontribusi anggota organisasi dan menyediakan pemahaman-pemahaman yang tinggi tentang apa dan bagaimana sesuatu dicapai, bagaimana tujuan saling dihubungkan dan bagaimana setiap karyawan dapat mempertahankan tujuan-tujuannya.

Banyak pakar telah mengemukakan definisi dan dimensi yang berkenaan dengan budaya perusahaan. Hofstede (1980) menyatakan bahwa *Corporate Culture* telah menjadi topik yang populer pada banyak literatur Manajemen sejak tahun 1980-an. Hofstede menyimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai proses kolektif pemikiran yang membedakan anggota-anggota organisasi dengan organisasi lain. Selanjutnya budaya organisasi dapat bermakna dapat menjaga karyawan untuk tetap berada dalam garis dan berakselearasi terhadap tujuan-tujuan organisasi.

Peters dan Watermans (1982) bahkan mengemukakan bahwa Budaya Perusahaan merupakan konsep yang sederhana, namun menyeluruh dan memiliki konsekuensi yang tinggi. Lebih lanjut Peters dan Watermans (1982) mengemukakan bahwa budaya yang kuat akan lebih efektif daripada budaya yang lemah. Budaya organisasi dirancang oleh Schein (1990) sebagai keseluruhan fenomena seperti pengelolaan alami, ritual, iklim dan nilai-nilai perusahaan. Didasarkan pada Martins dan Terblanche (2003), budaya secara mendalam dihubungkan dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang tersebar di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi menghubungkan karyawan dengan nilai-nilai organisasi, norma-norma, cerita-cerita, keyakinan dan prinsip-prinsip serta memasukkan semua hal tersebut sebagai standar perilaku dan aktivitas. Klein, et.al (1995) memposisikan budaya organisasi sebagai nilai inti kegiatan organisasi yang secara menyeluruh berdampak pada efektivitas menyeluruh dan kualitas produk dan jasa. Schein (2004) myawan dan bentuk mamanajemen, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kekuatan dinamis di dalam organisasi yang melibatkan, menguatkan dan berinteraksi, serta dipertajam melalui karyawan dan gerak manajemen, perilaku dan kebiasaan.

Budaya yang kuat dianggap merupakan budaya yang relatif lebih efektif sedangkan budaya yang lemah relatif lebih homogen Menurut hasil penelitian *Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC)* bahwa budaya yang kuat memiliki korelasi yang signifikan dengan budaya yang berorientasi pada hasil. Selanjutnya, *Graham (2004)* mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berbasis kinerja mengakui bahwa kesuksesan mereka bergantung pada keberhasilan kinerja karyawan mereka. Kemampuan organisasi untuk melaksanakan misinya dan mencapai tujuan organisasi, bergantung pada kompetensi, inovasi, dan produktivitas karyawannya. Manajemen dalam organisasi ini berkomitmen kuat untuk menciptakan kondisi dan konsekuensi yang mendukung dan mempertahankan kinerja yang baik dan berkelanjutan. Organisasi dengan budaya yang berbasis kinerja menghasilkan hasil yang lebih baik dan pelanggan yang lebih puas. Perusahaan juga memiliki karyawan yang lebih bahagia.

Gordon dan DiTomaso dan Denison (1990) berpendapat bahwa karakteristik budaya bisa mempengaruhi kinerja tetapi dikendalikan atau dikondisikan dengan konteks khusus. Mereka lebih jauh berargumen bahwa budaya dapat mengarahkan kepada kinerja yang lebih tinggi dengan jika terdapat kepastian perubahan-perubahan faktor lingkungan. Akhir-akhir ini, para peneliti berargumentasi bahwa sifat-sifat budaya dicopy dan pada akhirnya menjadi sumber keberlangsungan organisasi. Pandangan yang didasarkan pada sumber daya (RBV)

(Barney 1986 dan 1991) menyarankan bahwa keberlangsungan bergantung kepada nilai-nilai, kelangkaan dan keberlangsungan perhatian pada budaya.

Terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja (Ogbonna dan Harris 2000). Penelitian lain menyatakan bahwa budaya yang kuat memiliki andil dalam mencapai kesuksesan organisasi (Deal and Kennedy 1982). Penelitian ini menyatakan bahwa hasil study mengindikasikan bahwa dua bentuk budaya, yakni birokrasi dan komunitas tidak memiliki hubungan langsung terhadap kinerja. Menariknya, birokrasi dan komunitas memiliki masing-masing karakteristik integrasi, kohesif internal, dan kemantapan kesamaan yang menciptakan budaya yang kuat. Hasil studi lain menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang mendalam pada variasi proses organisasi, karyawan dan kinerjanya (Sahzad, Luqman, Khan, Shabbir 2012). Penelitian ini lebih lanjut menyatakan bahwa jika karyawan komitmen dan memiliki kesamaan norma-norma dan nilai-nilai sebagaimana yang dimiliki organisasinya, maka akan dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Penelitian lain menyatakan *terdapat* hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja dengan variable antara adaptation (Stoica dan Minet 1999). Kekuatan budaya berkorelasi secara signifikan dan positif dengan kepuasan kerja. Temuan ini mengungkapkan bahwa organisasi yang memiliki kekuatan budaya kerja yang lebih tinggi, lebih mungkin untuk memiliki kepuasan pekerjaan yang lebih tinggi dan berimplikasi terhadap kinerja organisasi yang lebih baik. (Mallack dkk. 2003).

Selanjutnya, *Graham (2004)* mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berbasis kinerja mengakui bahwa kesuksesan mereka bergantung pada keberhasilan kinerja karyawan mereka. Kemampuan organisasi untuk melaksanakan misinya dan mencapai tujuan organisasi, bergantung pada kompetensi, inovasi, dan produktivitas karyawannya. Manajemen dalam organisasi ini berkomitmen kuat untuk menciptakan kondisi dan konsekuensi yang mendukung dan mempertahankan kinerja yang baik dan berkelanjutan. Organisasi dengan budaya yang berbasis kinerja menghasilkan hasil yang lebih baik dan pelanggan yang lebih puas. Perusahaan juga memiliki karyawan yang lebih bahagia.

Budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) meliputi: (Buku Perjanjian Kerja Sama, PKB, PT. Angkasa Pura II) : dapat dipercaya, kejujuran, kepedulian, kelugasan, integritas, bebas dari konflik kepentingan, kelancaran aliran, perilaku etikal, keinsanan korporasi yang baik, kehati-hatian dan pengendalian resiko.

3. Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja (Wibowo 2007). Pendapat lain dikemukakan oleh Lucia dan Lepsinger dalam Manopo (2011:12) menyatakan bahwa kompetensi menggambarkan kombinasi perilaku antara pengetahuan, keterampilan, dengan karakteristik yang diperlukan untuk menunjukkan perannya dalam organisasi secara efektif dan kinerja yang sesuai di dalam organisasi.

Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah *Competency* (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan *Competence* (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. (Palan, 2007:5). Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum, namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. Umumnya orang menggunakan istilah kompetensi dan sejenisnya menciptakan pengertian sendiri sesuai dengan kepentingannya.

Kompetensi didefinisikan oleh Miller (1990) sebagai mengetahui bagaimana melakukan sesuatu. Definisi lain dari kompetensi adalah merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan dan prestasi, kemampuan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan dan penyesuaian dalam praktek (Sanford, 1989). ..

Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif. (Spencer & Spencer, 1993:9). Penyesuaian teknologi dalam komunikasi di Perusahaan kecil untuk meningkatkan kompetensi sebagai upaya peningkatan kinerja. (Wainwright dkk. 2005). Di dalam buku Human Resources Development PT. Angkasa Pura II (Persero) disebutkan bahwa indikator kompetensi adalah sebagai berikut : orientasi kepada prestasi, adaptasi, bertindak proaktif, komunikasi, memimpin perubahan, membangun jaringan dan orientasi pada keuntungan.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa kinerja karyawan dan kompetensi berhubungan langsung dan menjadi penting dalam sektor ekonomi. Di samping itu banyak faktor yang memiliki hubungan positif terhadap kinerja dan kompetensi. Hasil penelitian Ainon (2003) menyatakan ada individu-individu yang memiliki tingkat kompetensi tinggi tetapi rendah kinerja disebabkan tidak menggunakan kompetensinya. Oleh sebab itu kinerja yang lebih tinggi juga dihasilkan melalui disiplin dan kerja keras. Kompetensi mempengaruhi kinerja juga dinyatakan oleh Ismail dan Abidin (2010)

Dari pemaparan di atas maka, kerangka berpikir pada penelitian ini adalah :

Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Cabang Kantor Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Cabang Kantor Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

Metode Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II , jalan Perhubungan Udara, Kelurahan Maharatu, Kecamatan Marpoyan Damai, Kota Pekanbaru , Propinsi Riau.

Sampel pada penelitian ini adalah 74 orang karyawan dari 291 populasi. Metode penarikan sampel dilakukan dengan *stratified random sampel*. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *stratified Random Sampling*. Penulis mengelompokkan populasi berdasarkan divisi yang ada di PT (Persero) Angkasa Pura II dengan perhitungan sebagai berikut

Tabel 1 Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Divisi

No.	Divisi	Populasi	Sampel
1	Pelayan Operasi	178	45
2	Teknik	60	15
3	Keuangan Administrasi dan Komersial	53	14
	Jumlah	291	74

Sumber: Data Olahan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner, dimana kuesioner yang disebarkan berisi pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan skala Likert.

Operasional Variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2 : Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Karyawan (Y) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu pada PT. Angkasa Pura II Cabang Kantor Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru	komitmen pada perusahaan, orientasi pada pelanggan, kerjasama, keteraturan dan keakuratan, jiwa kepemimpinan, pengembangan, pengambilan keputusan (Human Resources Development PT. Angkasa Pura II)	Ordinal
Budaya Organisasi (X1) adalah nilai-nilai yang diterima bersama oleh anggota organisasi yang menjadi dasar berperilaku karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kantor Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II pekanbaru	dapat dipercaya, kepedulian, kelugasan, integritas, bebas dari konflik kepentingan, kelancaran aliran, perilaku etikal, keinsanan korporasi yang baik, kehati-hatian, pengendalian resiko	Ordinal

	(Perjanjian Kerja Bersama/PKB PT. Angkasa Pura II)	
Kompetensi (X2) adalah karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara seseorang berpikir dan bertindak dalam bekerja di PT. Angkasa Pura II Cabang Kantor Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.	orientasi pada pelanggan, adaptasi, bertindak proaktif, komunikasi, memimpin perubahan, membangun jaringan, orientasi pada keuntungan (Human Resources development PT. Angkasa Pura II (Persero).	Ordinal

Uji instrumen yang dilakukan meliputi uji validitas, reliabilitas, normalitas data, heterokedasitas, multikorelasi, dan autokorelasi. Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas dan terikat adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil data yang berhasil dikumpulkan akan diubah terlebih dahulu dari data yang berbentuk ordinal kepada data yang berbentuk interval dengan menggunakan metode MSI (*Method of Successive Interval*). Hal ini dilakukan untuk memenuhi sebagian syarat analisis parametrik.

Hasil dan Pembahasan

1. Profil Responden
- 2.

Dari hasil penyebaran kuesioner, maka dihasilkan profil responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 3: Profil Responden

No.	Profil responden	Persentase
1.	Jenis Kelamin : Laki – laki Perempuan	68,92 31,08
2.	Usia : < 30 tahun 30- 40 tahun >40 tahun	18,92 52,70 28,38
3.	Tingkat Pendidikan: SMA/SMK Diploma Sarjana	22,97 31,08 45,95

4.	Masa Kerja	
	<5 tahun	29,73
	5 – 10 tahun	43,24
	>10 tahun	27,03

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa dari identitas jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki (68,92%). Hal ini merupakan hal yang lumrah mengingat PT. Angkasa Pura II merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan yang menuntut para pekerja untuk bekerja di lapangan sehingga karyawan lebih banyak laki-laki. Usia para karyawan didominasi oleh usia 30 – 40 tahun, yakni 52,70%, yang artinya sebagian besar karyawan berada pada usia produktif. Hal ini memberi nilai positif bagi perusahaan, karena usia produktif adalah usia yang diharapkan mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan targetnya masing-masing. Dari aspek tingkat pendidikan, sebagian besar karyawan berpendidikan sarjana (S1) (45,95%). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki tingkat intelektualnya yang cukup baik, sehingga diharapkan para karyawan memiliki kemampuan dan mampu dengan baik menyerap dan mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada sehingga mampu menciptakan kinerja karyawan sesuai target yang ditetapkan. Masa kerja karyawan sebagian besar berada pada 5-10 tahun, dan hanya 27,93% berada pada masa kerja di bawah 5 tahun. Kondisi ini menunjukkan kan karyawan memiliki loyalitas yang baik, dan semakin lama mereka bekerja pada perusahaan maka semakin baik kompetensi mereka dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Semakin lama karyawan bekerja pada organisasinya juga akan berdampak pada kemampuan mereka untuk lebih memahami nilai-nilai budaya tempat mereka bekerja, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja optimalnya.

3. Hasil Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Pada uji validitas, sampel yang digunakan sebanyak 74 responden. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi r hitung dengan r tabel, dengan kriteria pengujian:

Jika r hitung $\geq r$ tabel maka item-item pernyataan dinyatakan valid

Jika r hitung $< r$ tabel maka item-item pernyataan dinyatakan tidak valid.

Untuk menentukan nilai r tabelnya $df = \text{jumlah sampel} - 2$, yang berarti $df = 74 - 2 = 72$. Dari tabel r dengan alpha 5% diketahui nilai df sebesar 0,229 dan nilai ini dibandingkan dengan nilai r hitung. Nilai r hitung dalam uji ini adalah pada kolom *Item – Total Statistics (Corrected Item – Total Correlation)*. Nilai uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4 : Hasil Uji Validitas Instrument

Variabel	Item	r hitung	t tabel	Keterangan
Kinerja	1	0.832	0.299	Valid
	2	0.774	0,299	Valid
	3	0.665	0,299	Valid
	4	0.738	0,299	Valid
	5	0.706	0,299	Valid
	6	0.674	0,299	Valid
	7	0.625	0,299	Valid

Budaya Organisasi	1	0.657	0,299	Valid
	2	0.708	0,299	Valid
	3	0.702	0,299	Valid
	4	0.611	0,299	Valid
	5	0.717	0,299	Valid
	6	0.735	0,299	Valid
	7	0.693	0,299	Valid
	8	0.605	0,299	Valid
	9	0.433	0,299	Valid
	10	0.608	0,299	Valid
Kompetensi	1	0.631	0,299	Valid
	2	0.654	0,299	Valid
	3	0.712	0,299	Valid
	4	0.767	0,299	Valid
	5	0.734	0,299	Valid
	6	0.716	0,299	Valid
	7	0.539	0,299	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan nilai r hitung berkisar antara 0,433 sampai 0,832, sedangkan r tabel adalah 0,299, (r hitung $>$ r tabel), dan ini berarti bahwa semua data saduah valid. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan hasil yang reliabel, dimana nilai reliabilitasnya adalah lebih 0,6. Dan ini berarti alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

4. Uji Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan dan instrumen pernyataan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan cronbach's alpha. Batsan nilai dalam uji adalah 0.6. Jika nilai reliabilitas kurang dari 0.6, maka tingkat keandalannya kurang baik.

Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas Instrument

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja	0.902	Reliabel
Budaya Organisasi	0.898	Reliabel
Kompetensi	0.887	Reliabel

Dari tabel 5 diketahui hasil pengujian nilai reliabilitas ketiga variabel berada di atas 0.6. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Dari hasil tanggapan responden data kemudian diolah untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Berikut adalah hasil olahan data :

Tabel 6 : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
(Constant)	.092	.375		.245	.807
Budaya Organisasi	.310	.120	.286	2.592	.012
Kompetensi	.528	.115	.508	4.602	.000

Sumber : Data Olahan

Dari hasil pada tabel 6 dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 0.092 + 0.310 X_1 + 0.528 X_2$$

Makna dari persamaan di atas adalah :

- Nilai konstanta sebesar 0.092 bermakna bahwa apabila budaya organisasi dan kompetensi diasumsikan konstan atau nol, maka kinerja karyawan bernilai 0.092
- Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0.310, bermakna bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar satu satuan, akan meningkatkan kinerja sebesar 0.310 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi kompetensi sebesar 0.528 bermakna setiap peningkatan variabel kompetensi sebesar satu satuan, akan meningkatkan kinerja sebesar 0.528 dengan asumsi variabel lain tetap.

6. Uji t (Parsial)

Hasil uji t (parsial) dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Dengan $\alpha = 5\%$ t tabel sebesar 1,994. Hasil uji t sebagai berikut :

- Variabel budaya organisasi (X_1) memiliki t hitung (2,592) > t tabel (1,994) dengan sig 0,012 < 0,05. Artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Variabel kompetensi (X_2) memiliki t hitung (4,602) > t tabel (1,994), dengan sig. (0,000) < 0,05. Artinya variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

Berikut adalah hasil olahan data SPSS: :

Tabel 7 : Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of The Estimated	Durbin Watson
	.733	.538	.525	.515824	1.755

Dari tabel 7 nilai R Square sebesar 0.538. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan kompetensi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 53,8%, sedangkan sisanya sebesar 46,2 % dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dilihat bahwa hipotesis yang menyatakan “Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT (Persero) Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru”, dapat diterima. Budaya organisasi yang merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar merupakan landasan bagi karyawan untuk berperilaku. Nilai budaya yang mengkristal dalam diri setiap karyawan akan memberikan dampak positif bagi pencapaian kinerja.

Dari hasil jawaban responden, implementasi nilai-nilai budaya pada perusahaan ini berada pada kategori baik. Karyawan memiliki komitmen untuk peduli terhadap tumbuh kembang perusahaannya. Kelugasan karyawan dalam mengambil keputusan yang cerdas, cermat, cepat dan tegas juga diimplementasikan dengan baik oleh karyawan. Karyawan memiliki integritas yang baik, selalu menciptakan kelancaran pekerjaan. Sebagai perusahaan jasa, karyawan juga menjunjung tinggi etika dalam bekerja, selalu berhati-hati dalam menjalankan tugas, dan memiliki perhatian terhadap resiko dari pengambilan keputusan yang dilakukan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Ogbonna dan Harris (2000) yang menyatakan terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian lain juga menyatakan bahwa budaya yang kuat memiliki andil dalam mencapai kesuksesan organisasi (Deal and Kennedy 1982). Hasil penelitian ini juga didukung oleh Kotter dan Heskett (1992) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil studi lain menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang mendalam pada variasi proses organisasi, karyawan dan kinerjanya (Sahzad, Luqman, Khan, Shabbir 2012). Penelitian ini lebih lanjut menyatakan bahwa jika karyawan komitmen dan memiliki kesamaan norma-norma dan nilai-nilai sebagaimana yang dimiliki organisasinya, maka akan dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini dikemukakan oleh Nugroho (2006) hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Rashid (2003) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis yang menyatakan “Diduga terdapat pengaruh dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT (Persero) Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru”, dapat diterima.

Berdasarkan hasil deskriptif kompetensi karyawan berada pada kategori baik atau sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan, walaupun belum mencapai tingkat sangat baik/sangat sesuai. Para karyawan sudah mampu berpikir dan bertindak dengan cepat. Kemampuan

karyawan menjalin kerjasama dengan jejaring kerja untuk kelancaran dan keberhasilan pekerjaan juga sudah dimiliki karyawan dengan baik. Karyawan juga sudah mampu bekerja dengan berorientasi pada keuntungan perusahaan dengan memaksimalkan kontribusi dari unit kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh Wainwright, dkk (2005) yang menyatakan bahwa kompetensi dapat digunakan sebagai upaya peningkatan kinerja melalui penyesuaian kemampuan komunikasi (Wainwright dkk. 2005). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja ini juga didukung oleh Winanti (2011) yang menyimpulkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Sumarno (2008) hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat disempurnakan oleh para peneliti berikutnya. Penilaian kompetensi dan kinerja karyawan masih bersifat persepsi. Peneliti tidak melakukan penilaian terhadap hasil kinerja karyawan yang bersifat kuantitatif, misalnya pada para pekerja lapangan (divisi teknis), mereka memiliki penilaian kinerja seperti berapa kali melakukan kesalahan, berapa kali karyawan melakukan ketidaktepatan waktu pengerjaan tugas. Peneliti-peneliti berikutnya dapat menguji bagaimana pengaruh kepemimpinan yang dilihat dari aspek keteladanan dan komitmen mereka terhadap penerapan budaya organisasi. Kepemimpinan akan mempengaruhi budaya organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan. Hal ini menjadi penting karena nilai-nilai budaya akan mengkristal dalam diri setiap karyawan manakala adanya keteladanan dan komitmen dari pimpinan dalam menjalankan nilai-nilai budaya tersebut.

Simpulan

Implementasi nilai-nilai budaya pada perusahaan berada pada kategori baik. Namun demikian, ada beberapa nilai-nilai budaya yang harus diperkuat oleh pimpinan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai “dapat dipercaya dengan melaksanakan transaksi secara jujur dan memegang teguh janji” berada pada kategori cukup baik. Karyawan juga masih belum terbebas dari konflik-konflik kepentingan untuk tidak menyatukan kepentingan pribadi dan perusahaan. Sekalipun secara umum implementasi nilai budaya berada pada kategori baik, tetapi perusahaan harus tetap terus meningkatkan pengkristalan nilai-nilai tersebut dalam diri setiap karyawannya, sehingga diharapkan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru akan menjadi perusahaan yang mampu memberikan pelayanan prima baik kepada eksternal maupun internal konsumennya.

Walaupun kompetensi berpengaruh pada kinerja dan dikategorikan pada tingkat baik/sesuai dengan yang ditetapkan organisasi. Namun demikian terdapat beberapa kompetensi yang masih harus ditingkatkan, karena dari hasil penelitian deskriptif terdapat kompetensi karyawan yang belum optimal atau berada pada kategori “cukup”. Kompetensi tersebut adalah: karyawan belum terlalu mampu bekerja dengan berorientasi pada prestasi, karyawan belum bisa dengan cepat beradaptasi dengan individu atau kelompok, komunikasi antar karyawan juga belum menunjukkan hasil yang optimal, dan terakhir karyawan juga belum mampu dengan baik mengikuti perubahan yang dilakukan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus lebih memberikan perhatian yang besar pada kemampuan-kemampuan

tersebut. Dengan demikian diharapkan peningkatan kualitas karyawan dapat meningkat dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Daftar Referensi

- Ainon, M., 2003. *Psikologi Kejayaan*. PTS Publication and Distribution Sdn, Bhd, Pahang
- Barney, J. B. 1986. *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?* Academy of Management Review, 11, 656-665.
- Cascio, W. F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin
- Deal, TE. And Kennedy, A.A . 1982. *Corporate Cultures : The Rites and Ritual of Corporate Life*, Reading, MA : Addison-Wesley
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. *Towards a theory of organizational culture and effectiveness*. Organisation Science, 6(2), 204-23.
- Gordon G., & Cummins W. 1979. *Managing management climate*. Toronto, Canada, Lexington Books.
- Graham, Julia. Spring 2004. *Developing a Performance-Based Culture* , The Journal for Quality and Participation 27.1 : 4-8.
- Gordon G., & DiTomaso N. 1992. *Predicting corporate from performance organizational culture*. Journal of Management Studies, 29, 783-798.
- Hameed, Abdul; Waheed, Aameer, 2011. *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*, Journal of Business and Social Science . Vol. 2 No. 13/Special Issue-July
- Hofstede and Hofstede, 2005 *Cultures and Organizations, 2nd Edition*
- Ismail, Rahmah; Abidin, Zainal, Syahida. 2010. *Impact of workers' competence on their performance in the malaysian private service sector*, BEH, Business and Economic Horizons Volume 2 July pp 25-36
- Klein, A. 1996. *Validity and reliability for competency-based systems: reducing litigation risks*. Compensation and Benefits Review, July/August, 31-7.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance* New York: Free Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In K.J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Legge, K. 1994. *Managing Culture: Fact or Fiction*. In Sisson, K. (ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain* (pp. 397-433). Oxford: Blackwell.

Mallack, Larry A; Lyth, David M; Olson, Suzan D; Ulshafer, Susan M; Sardone, Frank J. 2003. *Culture, the Built Environment and Healthcare Organizational Performance* . Managing Service Quality 13.1 : 27-38.

Martin, E. C., & Terblanche F. 2003. *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management, 6(1), 64-74.

Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Magement System*. Jakarta: Salemba Empat.

Miller, G. 1990 . *The assessment of clinical skills/competence/performance*. Academic Medicine, 65(9):S63 ,7.

Nugroho, Bambang. 2006. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara Cabang Bandung)*, Thesis.

Ogbonna and Harris, 2000. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance; Emprical evidence from UK Companies*. Int. J. Of Human Resource Manegement 11;4 August 2 766-788

Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper & Row.

Rashid, Abdul, Zahid. 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*. Journal of Management Development< Vo. 22 iss;8 pp.708-728

Saher, Noreen; Podsiadlowski, Astrid; Khan, Amanullah, Muhammad. 2012. *Organizational Culture and Organizational Sustainability in the Liberalized Economy of Pakistan; A case Study of Service Sector Firm*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reserch In Business, Vol. 3, No. 11, March.

Sanford, B. (Ed.). 1989. *Strategies for maintaining professional competence: A manual for professional associations and faculty*. Toronto, Canada: Canadian Scholars Press, Inc.

Schein, E. M. 2004. *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. Jossy-Bass.

Sedarmayanti. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Shahzad, Fakhar; Luqman, Adeel; Khan, Rashid; Shabbir, Lalarukh. 2012. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Indiciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol. 3, No. 9 January.

Spencer & Spencer. 1993 *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*.

Stannack, p. 1996. *Perspective on employees Performance*. Management Research News, 119 (4/5), 38-40

Stoica, Michael; Minet Schindehutte. 1999. *Understanding Adaptation in Small firms: Links to Culture and Oerformance*. Journal of Developmental Entrepreneurship 4.1: 1-18.

Su, Shili, Organizational Culture and It Themes. 2008. *International Journal of Busines and Management*, Vol 3, No. 12 Dec., Scholl of Foreign Language, Ludong University, Shandong Province, China

Wainwright, David ; Green, Gill; Mitchel, Ed;Yarrow,David. 2005. *Toward a Framework For Benchmarking ICT Practice, Competence and Performance in Small Business*

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada 7.

Willmott, H. 1993. *Strength is Ignorance: Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*. Journal of Management Studies, 30(4), 515-51.

Winanti, Marliana Budhiningtias, *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat*. <http://jurnal.unikom.ac.id/jurnal/pengaruh-kompetensi-terhadap.24> Vol.7, No. 2

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

BIBLIOGRAFI PENULIS

Nama : Raden Lestari Garnasih
Tempat/Tgl. Lahir ; Pekanbaru/13 Juni 1968
NIP : 19680613 199403 2002
Jabatan ; Lektor
Instansi : Fakultas Ekonomi Universitas Riau,
Jurusan : Manajemen
Hasil Penelitian (4 tahun terakhir) :

1. Analisis Pengaruh Disiplin, pembinaan dan Pengawasan terhadap Prestasi Kerja PNS pada Kantor Lurah di Pekanbaru. (research grantt)
2. Pemakalah pada seminar regional Syariah Accounting a Journey t Madanism Society
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasional terhadap kinerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau
4. Kajian dan Profil UKM di Kabupaten Bengkalis, Propinsi Riau
5. Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap kinerja guru SMAN 8 Pekanbaru.
6. Persepsi Profesi Sales di Mata Freshgraduate Universitas Riau.

=====