

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN AIRNAV INDONESIA

Yuli Anggraini. S ¹⁾

**¹⁾ Mahasiswa Program Studi Manajemen FE UNKRIS
Nuridin ²⁾**

**²⁾ Dosen Program Studi Manajemen FE UNKRIS
Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur
Email : h.nuridin58@gmail.com**

Abstact: *One of the main determinants that influence the success rate of a company is employee performance. Efforts to improve employee performance, including by pay attention to work satisfaction and competence. This research was aimed to determine the effect of work satisfaction and competence to employees performance of AirNav Indonesia company. The population in this research were employess of AirNav Indonesia company at financial department were amounted to 387 people. The sample in this study were amounted to 80 employees using Slovin formula with random sampling technique. The method of data technique which used in the research was using multiple linear regression analysis, coefficient of determination and hypothesis test. Before being analyzed the instrument test was carried out. The results of this research can be known that work satisfaction and competence have a positive and significant influence to employees performance of AirNav Indonesia company.*

Keywords: *Job satisfaction, competence, and performance*

PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 77 Tahun 2012 : Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia adalah badan usaha yang menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia serta tidak berorientasi mencari keuntungan, berbentuk Badan Usaha Milik negara yang seluruh modalnya dimiliki negara berupa kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham sesuai Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Perum LPPNPI atau lebih dikenal sebagai AirNav Indonesia bertekad untuk menjadi Penyelenggara Pelayanan navigasi Penerbangan dengan standar

Internasional yang mengedepankan keselamatan, keteraturan dan kenyamanan.

Perusahaan merupakan suatu bentuk organisasi formal dan wadah dimana sistem kerja dilakukan dalam melaksanakan berbagai aktivitas untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Didalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memanfaatkan dan menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya. Dalam hal ini sumber daya yang terpenting dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia.

Kesuksesan suatu perusahaan sangat tergantung dengan aktivitas dan kreativitas sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam perusahaan tersebut. Karyawan merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu

perusahaan untuk pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Merekalah yang menjadi penentu maju mundurnya suatu perusahaan. Perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang cakap, mampu dan terampil, tetapi satu hal terpenting yaitu bagaimana karyawan merasa mencapai rasa kepuasan dalam bekerja dan memiliki keinginan yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi organisasi karena sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini tetap berjalan, tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti kompetensi, kepuasan kerja, disiplin, pendidikan dan latihan serta tingkat kenyamanan bekerja sehingga karyawan yang bersangkutan dapat terdorong untuk memberikan segala kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka pada akhirnya akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun organisasi. Organisasi menginginkan kinerja karyawan yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan organisasi. Di sisi lain, karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Bangun, 2012).

Untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang baik dalam suatu perusahaan maka diperlukan peran seorang pimpinan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan yang terlibat dalam perusahaan, sehingga karyawan tersebut selalu merasa diperhatikan dalam bekerja, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan..

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia sekarang ini, perusahaan dituntut untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja dan kuantitas kerja pelayanannya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis, baik pada tingkat nasional maupun tingkat internasional. Salah satu bagian penting yang berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang memiliki skill kerja yang kompeten. Perusahaan berusaha mencari dan membina karyawan dengan semangat tinggi, menciptakan dan memelihara keunggulan sumber daya manusia yang mampu bersaing. Sumber daya manusia inilah yang pada akhirnya menjadi tulang punggung bagi keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Karyawan adalah orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau pada instansi pemerintah atau badan usaha dan memperoleh upah atas jasanya tersebut. Dalam suatu sistem operasional perusahaan, kompetensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin.

Kompetensi menurut Wibowo (2007) adalah “kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan harus memiliki kepuasan dalam bekerja. Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka

karyawan diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. AirNav Indonesia adalah Perusahaan Umum milik Pemerintah yang bergerak dibidang penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan. AirNav Indonesia mengelola seluruh ruang udara Indonesia yang dibagi menjadi 2 (dua) *Flight Information Region* (FIR); Jakarta FIR dan Ujung Pandang FIR. Core Bisnis AirNav Indonesia terbagi kedalam 5 (lima) layanan; Pelayanan Lalu Lintas Penerbangan, Pelayanan Telekomunikasi Penerbangan, Pelayanan Informasi Aeronautika, Pelayanan Informasi Metereologi Penerbangan, dan Pelayanan Informasi SAR. AirNav Indonesia memastikan bahwa layanan lalu lintas penerbangan yang diberikan selalu mengutamakan keselamatan, kenyamanan, dan ramah lingkungan demi memenuhi ekspektasi pengguna jasa. AirNav Indonesia mengacu pada 5 (lima) nilai pokok yang biasa disebut I-SAFE; *Integrity* (*Menjunjung kebenaran dan etika tinggi*), *Solidity* (*Mengutamakan kebenaran dan etika tinggi*), *Accountability* (*Berani, jujur, dan bertanggung jawab*), *Focus and Safety* (*Mengutamakan keselamatan*), *Excellent Service* (*Selalu memberikan pelayanan terbaik*), untuk mewujudkan Visi perusahaan yaitu “Menjadi penyedia pelayanan navigasi penerbangan terbaik se-Asia Tenggara.” Oleh karena itu agar dapat bersaing dengan Penyedia Pelayanan Navigasi Penerbangan lainnya di kawasan Asia Tenggara, seluruh karyawan AirNav Indonesia perlu meningkatkan motivasi dan mengontrol kecerdasan emosionalnya dalam berkerja sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja yang baik dan meningkatkan mutu dalam bekerja dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen atau *stakeholder*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui “Pengaruh Kepuasan Kerja

dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan AirNav Indonesia.”

LANDASAN TEORI

Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Ruliana (2014) mengungkapkan bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2012) kinerja adalah “merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi”.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Sedarmayanti (2011) sebagai suatu hasil yang telah dikerjakan (*thing done*) yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerja, prestasi kerja dan pelaksanaan kerja yang berdaya guna. Dari batasan tersebut Sedarmayanti (2011) menyimpulkan bahwa kinerja adalah “hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan)”.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2013) kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : 1). “Faktor Individual; Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi. 2). Faktor Psikologis; Faktor psikologis terdiri dari persepsi sikap (*attitute*), kepribadian (*personality*), pembelajaran dan motivasi. 3). Faktor

Organisasi; Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur *job design*”.

Sedangkan menurut Dharma (2013) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu : 1). “Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan. 2). Pelatihan, suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menggunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan. 3). Tingkat motivasi kerja, motivasi kerja adalah daya energi yang membara, mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku karyawan. 4). Kemampuan, kepribadian dan minat. Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara. 5). Pendidikan, suatu proses teknik dan metode belajar”.

Rivai (2014), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu : 1). “Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini. 2). Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang. 3). Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan. 4). Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya. 5). Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan. 6). Meningkatkan motivasi kerja. 7). Meningkatkan etos kerja. 8). Memperkuat hubungan antara

karyawan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka. 9). Alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya. 10). Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas. 11). Salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan. 12). Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh. 13). Sumber untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya. 14). Penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan. 15). Alat untuk menjaga tingkat kinerja. 16). Alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja. 17). Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi SDM. 18). Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik. 19). Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan. 20). Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah”.

Dari beberapa tujuan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik agar memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya dan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai kinerja, maka indikator kinerja yang disampaikan Mangkunegara (2013), yang meliputi sebagai berikut : 1). “Kualitas Kerja; Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil

kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. 2). Kuantitas Kerja; Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. 3). Tanggung Jawab; Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. 4). Kerjasama; Kesiediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. 5). Inisiatif; Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan”.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dari masing-masing individu pekerja berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya., penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi, kinerja, layanan/jasa dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari organisasi/perusahaan

serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Keith Davis dalam Mangkunegara (2013) mengemukakan kepuasan kerja adalah “perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja, dengan maksud karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung karyawan akan merasa tidak puas”. Handoko dalam Sutrisno (2012) kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dengan demikian kepuasan kerja pada satu individu dapat dirasakan berbeda pada individu yang lain. Menurut Gibson et al dalam Priyono (2008), kepuasan kerja adalah “sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut berasal dan persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat *outcomes* intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang *outcome* tersebut”.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Sayles dalam Sutrisno (2012), kepuasan kerja juga “penting untuk aktualisasi diri”. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah

mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2012), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah: 1). “Kesempatan untuk maju; Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. 2). Keamanan kerja; Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja. 3). Gaji; Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. 4). Perusahaan dan manajemen; Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan. 5). Pengawasan; Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat

absensi dan *turn over*. 6). Faktor intrinsik dari pekerjaan; Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan. 7). Kondisi kerja; Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir. 8). Aspek sosial dalam pekerjaan; Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. 9). Komunikasi; Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. 10). Fasilitas; Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas”.

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

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006) adalah sebagai berikut : 1). “Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with the work itself*). Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah dan tingkat *labour turn over* yang rendah . Hal ini bisa dicapai apabila : a). Pekerjaan itu dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting. b). Pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi. c). Pekerja dapat memastikan dengan cara yang teratur dan

terandalkan mengenai hasil usahanya; apa saja yang telah dicapai, dan memuaskan atau tidak. 2). Kepuasan pada pembayaran (*Satisfaction with pay*); Kepuasan pada pembayaran merupakan hal yang bersifat multi dimensional. Hal ini berarti bahwa kepuasan karyawan bukan hanya terletak pada jumlah gaji/upah semata, namun lebih dari itu kepuasan pada pembayaran dibentuk dari empat dimensi yaitu: a). Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian. b). Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada. c). Kepuasan terhadap tingkat gaji /upah. d). Kepuasan terhadap kenaikan gaji/upah. 3). Kepuasan pada promosi (*Satisfaction with promotion*); Kesempatan untuk dipromosikan merupakan hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan. Kesempatan ini merupakan bentuk imbalan yang bentuknya berbeda dengan imbalan yang lain. Promosi bisa dilakukan berdasarkan senioritas karyawan maupun berdasarkan kinerja. Promosi dengan kenaikan gaji 20% lebih memuaskan daripada promosi yang kenaikan gajinya hanya 10 % . Maka wajar apabila promosi di kalangan eksekutif lebih dirasa memuaskan daripada promosi di kalangan karyawan level bawah. 4). Kepuasan pada supervisi (*Satisfaction with supervision*); Supervisi merupakan salah satu hal yang cukup penting sebagai sumber kepuasan kerja. Kepuasan terhadap supervisi sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan supervisi. Sehubungan dengan hal itu, setidaknya terdapat dua dimensi gaya supervisor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja: a). Supervisor yang berorientasi pada karyawan (*employee centeredness*); Dimensi ini diukur dari tingkat seberapa sering supervisor memberikan perhatian secara personal pada karyawan, dalam hubungannya dengan kesejahteraan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan mengecek seberapa baik karyawan melaksanakan

pekerjaannya; memberikan arahan/nasehat/ bantuan secara individual, dan berkomunikasi dengan karyawan secara wajar sebagaimana berkomunikasi dengan atasan maupun karyawan yang tingkatannya lebih tinggi. b). Supervisor yang mengutamakan partisipasi karyawan (*employee participation*). c). Dimensi ini digambarkan sebagai tindakan para manajer yang mengajak karyawannya untuk berpartisipasi dalam membicarakan berbagai persoalan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, pendekatan kepemimpinan seperti ini telah memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Hasil penelitian telah menyebutkan bahwa partisipasi karyawan berdampak positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipatif yang dikembangkan oleh supervisor di tempat kerja, ternyata memberikan efek substansial bagi kepuasan karyawan. 5). Kepuasan pada rekan kerja (*satisfaction with coworkers*); Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan, manakala antar karyawan diberi kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Rekan kerja bahkan merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih kuat ketika anggotanya memiliki kemiripan dalam nilai-nilai dan perilaku. Berjumpa dengan orang-orang yang memiliki kemiripan nilai menyebabkan bertambahnya rasa persahabatan. Nilai perasaan dari suatu kelompok kerja berkaitan erat dengan kepuasan kerja”.

Kompetensi

Spencer, et, al (1993), mendefinisikan kompetensi "*an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*". Sebagai karakteristik individu yang melakukan kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil, dapat dilihat dan diukur dari perilaku individu yang

bersangkutan ditempat kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu periode waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan sesaat semata. Kompetensi memiliki persyaratan digunakan untuk menduga atau terbukti secara empiris merupakan penyebab suatu keberhasilan. Dimana keberhasilan perilaku atau kinerja ini secara akademis didasarkan pada kriteria ukuran keberhasilan sebagai standar kinerja yang dapat diterima secara bisnis maupun sosial.

Kompetensi menurut Simanjuntak (2011), adalah “kemampuan profesional dan kemampuan individu seseorang di tempat kerja”. Pengukuran kompetensi dilihat dari pengetahuan tentang pekerjaan oleh karyawan, kejujuran dan integritas karyawan, kemampuan karyawan berprestasi, kemampuan berkomunikasi, dan mempunyai tanggung jawab serta teliti dalam bekerja. Kompetensi Sebagai karakter individu yang melekat, sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi nampak pada cara berperilaku di tempat kerja seseorang.

Spencer, et, al (1993), mengemukakan kompetensi dapat bersumber dari lima jenis sumber kompetensi yang berbeda yaitu: 1). “Motif. Sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pemikiran atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau tujuan sehingga, lain dari yang lain. 2). Karakter, (*'trait'*) dan unsur bawaan. Karakter dan bawaan seseorang dapat mempengaruhi prestasi ditempat kerja. Karakter dan unsur bawaan ini dapat berupa bawaan fisik (postur tubuh atletis, penglihatan yang baik), maupun bawaan sifat yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang seperti karakter

(*'trait'*), kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail dan sebagainya. 3). Konsep diri (*'self-concept'*), konsep diri seseorang mencakup gambaran atas diri sendiri, sikap dan nilai-nilai yang diyakininya. Misalnya, seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi menggambarkan dirinya sendiri sebagai orang yang akan dapat mencapai sesuatu yang dihadapkan yang menurutnya baik dalam berbagai situasi, baik situasi sulit maupun mudah. 4). Pengetahuan (*'knowledge'*). Pengetahuan mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tertentu secara spesifik. Nilai akademis atau indeks prestasi akademis seringkali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi ditempat kerja karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan akan dapat memprediksikan apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan untuk mencari informasi. Ingatan mengenai fakta spesifik tidak lebih penting daripada pengetahuan mengenai fakta yang relevan terhadap masalah spesifik dan pengetahuan tentang sumber informasi dimana mencarinya ketika diperlukan. Tes pengetahuan juga sangat tergantung situasi responden. Tes tersebut mengukur kemampuan memilih alternative pilihan yang merupakan responden yang besar, dan bukan untuk mengukur apakah seseorang dapat bereaksi sesuai dengan pengetahuan dasarnya. Mengetahui sesuatu yang besar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang besar. 5). Ketrampilan. Kemampuan untuk melakukan aktifitas fisik dan mental. Kompetensi ketrampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data,

menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks)”.
Dari uraian di atas tampak bahwa apa yang dilakukan seseorang di tempat kerja, hasil kerja apa yang diperoleh seseorang, dan ditingkat prestasi kerja apa yang dicapai seseorang dapat bersumber dari karakteristik individu yang dipengaruhi oleh salah satu atau kombinasi dari lima tipe sumber kompetensi yang berbeda.

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi, Zwell, 2007 (dalam Wibowo, 2012), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1). “Keyakinan dan nilai-nilai; Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang berpikir kedepan.
2). Keterampilan; Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
3). Pengalaman; Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk

menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.
4). Karakteristik kepribadian; Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidakkah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.
5). Motivasi; Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dsb. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.
6). Isu emosional; Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak sesuai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan.

7). Kemampuan intelektual; Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8). Budaya organisasi; Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a). Praktik *rekrutmen* dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b). Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c). Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d). Filosofi organisasi, visi-misi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e). Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f). Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g). Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan”.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama indikator pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut:

- 1). “Pengetahuan; Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu). Misalnya kameramen. Pengetahuan karyawan tentang kameramen turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang

mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisien perusahaan.

- 2). Ketrampilan; Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, programmer komputer. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan.
- 3). Sikap; Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya, Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia”.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel 80 karyawan bagian keuangan perusahaan AirNav Indonesia. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner, uji instrumen data, dan teknik analisis data yang digunakan dengan pendekatan analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi dan uji hipotesis. (Riduwan & Sunarto, 2011).

HASIL PENELITIAN

Uji Instrumen

Untuk dapat menentukan apakah benar variabel kepuasan kerja dan kompetensi dapat dijadikan pengukur terhadap kinerja karyawan perusahaan AirNav Indonesia, namun sebelum data diolah terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap variabel yang di gunakan yaitu kepuasan kerja dan

kompetensi untuk mengetahui apakah data tersebut akurat dan dapat dipercaya. Untuk lebih jelasnya maka dibawah ini dapat kita lihat hasil dari survei, sebagai berikut:

Uji Validitas

Penguji validitas ini dilakukan untuk menguji apakah tiap-tiap butir pernyataan telah mewakili indikator yang akan diselidiki. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi anatar skor

masing-masing item pernyataan dengan skor total. (Sugiyono, 2016).

Dari hasil perhitungan korelasi skor tiap butir pernyataan kepuasan kerja, kompetensi dan kinerja karyawan dari 80 responden dengan jumlah pernyataan masing-masing variabel 10 pernyataan untuk kepuasan kerja, 9 pernyataan untuk kompetensi dan 10 pertanyaan untuk kinerja karyawan dengan total skor setiap responden diperoleh hasil disajikan dalam Tabel 1

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Data

Pernyataan	R hitung			R kritis	Kesimpulan
	Kepuasan Kerja	Kompetensi	Kinerja Karyawan		
Butir 1	0,709	0,516	0,658	0,300	Valid
Butir 2	0,626	0,595	0,721	0,300	Valid
Butir 3	0,802	0,566	0,660	0,300	Valid
Butir 4	0,562	0,441	0,635	0,300	Valid
Butir 5	0,667	0,414	0,522	0,300	Valid
Butir 6	0,712	0,532	0,575	0,300	Valid
Butir 7	0,605	0,553	0,456	0,300	Valid
Butir 8	0,622	0,473	0,332	0,300	Valid
Butir 9	0,511	0,403	0,414	0,300	Valid
Butir 10	0,414	0	0,412	0,300	Valid

Sumber: data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa dari 10 pernyataan variabel kepuasan kerja, 9 pernyataan kompetensi dan 10 pernyataan kinerja karyawan hasilnya adalah valid.

Uji Reliabilitas

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh

mana hasil pengukurannya dapat diandalkan dan konsisten. Pada Tabel 2, hasil pengujian berikut diketahui bahwa semua variabel mempunyai alpha di atas 0.60 yang berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat diandalkan. (Juliansyah, 2014).

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai kritis (α) = 5%	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.828	0.600	Reliabel
Kompetensi	0.612	0.600	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.733	0.600	Reliabel

Sumber: data diolah tahun 2019

Berdasarkan angka-angka reliabilitas *cronbach alpha* tersebut

tampak bahwa seluruh pernyataan yang ada membentuk ukuran yang reliabel,

baik dari variabel kepuasan kerja, kompetensi dan kinerja karyawan.

Analisa Hasil Penelitian

Tabel 3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan AirNav Indonesia

Hubungan Variabel	Parameter					
	Mult. R	R Square	Konstanta	Coef. B	Sig	α
Kepuasan Kerja	0.890	0.792	1.607	0.559	0.000	5%
Kompetensi				0.438		
Pengujian Signifikan						
F hitung > F Tabel = 146.473 > 3.115						
Keterangan: Variabel Kinerja Karyawan						
Sumber: data diolah 2019						

Dari hasil Tabel 3 Koefisien regresi diperoleh persamaan regresi yaitu sebesar $\hat{Y} = 1,607 + 0,559(X_1) + 0,438(X_2)$. Dari persamaan regresi berganda dapat dilihat arah hubungan yang dihasilkan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, yaitu: 1). Pengujian hubungan kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan perusahaan AirNav Indonesia signifikan atau tidak, dilakukan pengujian F hitung dibandingkan F tabel atau dengan tingkat Signifikansi $F = 0.000$ untuk $\alpha = 0.05$. Berdasarkan perhitungan tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa Nilai F hitung = 146,473 lebih besar dibandingkan dengan F tabel 3,115, maka dapat diartikan terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan perusahaan AirNav Indonesia. 2). Nilai R^2 sebesar 0,792 atau 79,2%, berarti nilai sebesar 79,2%, kinerja karyawan perusahaan AirNav Indonesia yang terjadi dapat disumbangkan oleh variabel kepuasan kerja dan kompetensi, sedangkan sisanya yaitu 20,8% disumbangkan oleh faktor-faktor lainnya. 3) Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,559 mempunyai arti bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja satu kali, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,559 kali satuan dengan asumsi kompetensi tidak berubah. 4) Koefisien regresi kompetensi sebesar

0,438 mempunyai arti bahwa setiap peningkatan kompetensi satu kali, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,438 kali dengan asumsi kepuasan kerja tidak berubah.

Pembahasan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja diduga akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan AirNav Indonesia. Hal ini dikarenakan pernyataan bahwa karyawan menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi, pekerjaan dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting bagi dirinya, gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan keluarga, tunjangan yang diberikan membuat anda tertantang dalam bekerja, promosi jabatan merupakan keinginan semua karyawan, kesempatan promosi merupakan hal yang dapat memberikan kepuasan kerja, supervisi sering mengecek seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan, mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam membicarakan persoalan organisasi, rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan, memberikan semangat lebih dalam menjalankan pekerjaan.

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa adanya peningkatan kompetensi diduga akan meningkatkan kinerja

karyawan perusahaan AirNav Indonesia. Hal ini dikarenakan pernyataan bahwa karyawan memiliki tugas sesuai dengan bidang yang digelutinya, pengalaman kerja membuat karyawan menguasai bidang pekerjaan, pengetahuan yang luas akan memudahkan menyelesaikan pekerjaan, karyawan memiliki ketrampilan baik diberikan tanggung jawab penuh, perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan yang mempunyai ketrampilan khusus, merespon pada karyawan yang memiliki ketrampilan tertentu, karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, secara otomatis tugas yang diberikan kepadanya akan dilaksanakan, dan sikap karyawan dalam mengemban tugas dilaksanakan dengan setulus hati.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat di sampaikan adalah bahwa kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan AirNav Indonesia.

Saran

Saran dan masukan yang dapat diberikan terhadap objek yang diteliti yaitu perusahaan AirNav Indonesia adalah sebagai berikut: 1). Kepuasan kerja yang terdapat pada perusahaan umumnya sudah dapat diterima oleh karyawan, akan tetapi ada hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan bahwa Supervisi mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam membicarakan persoalan untuk mendapat perhatian, artinya setelah itu ada tindak lanjutnya dari hasil pengawasan tersebut. 2). Kompetensi yang ada didalam perusahaan sudah menunjukkan kemampuan para karyawan dalam bekerja secara profesional, hal ini penting mengingat perusahaan AirNav Indonesia

bergerak dalam transportasi udara yang menyangkut keselamatan orang banyak, dan ini harus tetap dijaga dan ditingkatkan dengan melalui berbagai macam cara diantaranya dengan terus memberikan pelatihan dan diklat kepada para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. UK: CIPD Publishing.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davis, Keith dan John Werther Newstrom. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate: Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et al. 2006. *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Twelfth Edition. McGraw Hill
- Handoko, Hani, T. 2010. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta. Penerbit BPFE UGM.
- Hutapea, Parulian dan Thoha, Nurianna. 2008. *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit

- Remaja Rosda Karya.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, & Karya Ilmiah*. Jakarta. Penerbit Kencana.
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Penerbit Zifatama Publisher
- Riduwan & Sunarto. 2011. *Pengantar Statistika untuk Penelitian : Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi dan Bisnis*. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju
- Simanjuntak, P.J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi ke 3. Depok: Lembaga Penerbit FE-UI
- Spencer, Peter M & Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Models for Superior Performance*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Strauss, George dan Leonard Sayles. 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Penerbit IPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sugiyono. 2016. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua. Jakarta. Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*, Edisi 5. Jakarta. Penerbit PT. Rajawali Per.
- Zwell. M. 2007. *Creating a Culture of Competence*. New York (US): John Wiley and Sons, Inc