

**JUDUL : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT
ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG
BANDAR UDARA SULTAN SYARIF KASIM II
PEKANBARU**

PENULIS : ADE SEPTIANI

**ANGGOTA : Dra. Hj. NURYANTI, Msi.
RADEN LESTARI GANARSIH SE, MM**

EMAIL : Ade.septiani@yahoo.com

NO HP : -

ABSTRACT

**EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE OF
EMPLOYEES PERFORMANCE IN SPACE PURA II (LIMITED) AIRPORT
BRANCH SULTAN SYARIF KASIM II PEKANBARU**

BY

ADE SEPTIANI

This study aims to determine how the variables influence organizational culture and competencies simultaneously or partially on the performance of employees at PT Angkasa Pura II (Limited) Branch Airport Sultan Sharif 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 Sharif 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 simultaneous regression test (F-test) showed that the culture of the organization and competence variables simultaneously have a significant impact on employee performance. And 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 (R^2) 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

I PENDAHULUAN

a. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan asset utama yang berperan mendayagunakan semua sumber daya ekonomik yang ada pada organisasi. Setiap organisasi dibentuk untuk bisa mencapai tujuannya. Untuk bisa mencapai tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi. Selain itu, juga yang diharapkan mampu menentukan visi dan misi organisasi secara jelas, mampu membaca arah globalisasi dan menerjemahkannya dalam berbagai strategi untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi .

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Kinerja karyawan tentunya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila kinerja karyawan sebuah organisasi berjalan dengan baik maka akan berakibat pada pencapaian tujuan organisasi yang baik pula.

Sehubungan dengan ini PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara 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.

Untuk mengukur kinerja karyawan, PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru telah menetapkan satu indikator yang dikenal dengan istilah *Key Performance Indicator* (KPI). KPI dimaksudkan untuk memberikan dasar dalam penilaian kinerja karyawan sesuai dengan kerja nyata dan potensi yang dimiliki sehingga terdapat keseragaman dalam pelaksanaannya. Selain itu KPI juga dimaksudkan untuk memberikan informasi yang obyektif atas prestasi kerja karyawan serta menjadi dasar perusahaan untuk menentukan kebijakan kepegawaian mengenai reward dan punishment.

Penilaian KPI dilakukan terhadap seluruh karyawan. Penilai dalam penilaian KPI adalah atasan langsung karyawan yang dinilai. Periode penilaian KPI adalah 12 (dua belas) bulan, dibagi menjadi dua kali masa penilaian yaitu semester I mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 30 Juni dan semester II mulai tanggal 1 Juli sampai dengan tanggal 31 Desember.

Tabel 1.1 : Kinerja Karyawan Tahun 2010, 2011, dan Semester I Tahun 2012

No	Uraian	Realisasi		
		2010	2011	Semester I 2012
1	Komitmen pada organisasi	2,50	2,57	2,73
2	Orientasi pada pelanggan	1,93	2,01	2,10
3	Kerjasama	2,07	2,10	2,25
4	Keteraturan dan keakuratan	2,52	2,55	2,81
5	kepemimpinan	2,69	2,53	3,30
6	Pengembangan	2,52	2,67	3,30
7	Pengambilan keputusan	2,60	2,73	3,22

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

Berdasarkan tabel 1.1 kinerja karyawan diperoleh temuan bahwa secara umum *Key Performance Indicator* (KPI) belum mampu mencapai standar yang ditetapkan perusahaan dengan nilai standar 4 dengan rincian sebagai berikut :

Nilai 4, untuk hasil kerja diatas 90 % dan menemukan hal baru yang dikategorikan sebagai inovasi.

Nilai 3, untuk hasil kerja diatas 90%

Nilai 2, untuk hasil kerja 70% s/d 90%

Nilai 1, untuk hasil kerja kurang dari 70 %

Untuk bisa menghasilkan kinerja yang baik tidak terlepas dari aspek-aspek yang mempengaruhinya, yaitu seperti budaya organisasi dan kompetensi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman untuk anggota organisasi. Kompetensi menggambarkan kombinasi perilaku antara pengetahuan, keterampilan, dengan karakteristik yang diperlukan untuk menunjukkan perannya dalam organisasi secara efektif dan kinerja yang sesuai didalam organisasi

Mengutip pendapat Kotter dan Heskett dalam Sopiah budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dibangun dengan harapan akan dapat meningkatkan kompetensi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi juga mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan, jika budaya organisasi sudah berjalan dengan baik maka kinerja karyawan juga akan baik.

Berdasarkan hasil prasurvey terhadap budaya organisasi pada PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru terdapat berbagai persoalan yang sangat mengganggu keberlangsungan pencapaian kinerja organisasi, sebagai berikut :

1. Menyangkut dengan budaya kepercayaan, di sini belum semua karyawan konsisten dengan budaya tersebut. Hal tersebut terlihat dari perilaku

karyawan yang sudah diberi nilai kepercayaan untuk menjalankan tugas sesuai dengan *Standar Operating Procedure* (SOP), ternyata tidak dijalankan sesuai dengan aturan yang ada. Misalnya, dalam pembuatan laporan pekerjaan masih sering terjadi kesalahan.

2. Budaya yang menyangkut kejujuran, internalisasi dengan budaya jujur, 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.
3. Menyangkut budaya anti konflik atau bebas konflik, ternyata dalam pelaksanaan pekerjaan masih sering terjadi konflik kecil yang berkaitan dengan pekerjaan yang terkait dengan persoalan perilaku karyawan. Misalnya, dalam hal keterlambatan pelaporan pekerjaan ke kantor pusat sering terjadi karena kurang adanya kerjasama antar bagian, yang menyebabkan laporan terlambat.

Mengutip pendapat McClelland dalam Yuniarsih dan Suwatno 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.

Berdasarkan hasil prasurvei tentang kompetensi karyawan Angkasa Pura II Sultan Syarif Kasim II diperoleh temuan bahwa perusahaan telah menetapkan variabel kompetensi secara jelas dan transparan kepada seluruh karyawan untuk dijadikan sebagai pedoman bekerja, namun dalam kenyataannya masih belum dapat dijalankan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dengan gejala sebagai berikut :

1. Komunikasi antar karyawan belum dapat dijalankan dengan lancar. Hal itu terlihat dari sering terlambatnya laporan pertanggungjawaban pekerjaan dari masing-masing pekerjaan ke kantor pusat. Rata-rata keterlambatan laporan ke kantor pusat sampai satu minggu.
2. Karyawan 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.
3. 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.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG BANDAR UDARA SULTAN SYARIF KASIM II PEKANBARU”**.

b. Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana pengaruh variabel budaya organisasi dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru ?
- 2) Bagaimana pengaruh variabel budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru ?
- 3) Bagaimana pengaruh variabel kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru ?

c. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru .
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru .
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

II METODE PENELITIAN

a. Lokasi Penelitian

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

b. Jenis dan Sumber Data

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder.

1. Menurut (Istijanto,2005:32) data primer adalah data asli yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Data primer langsung dari nara sumber pertama secara individu seperti hasil pengisian kuesioner berupa pernyataan mengenai Kinerja PT. (Persero) Angkasa Pura II Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
2. Menurut (Istijanto,2005:27) data sekunder adalah data yang telah ada didalam perusahaan, peneliti bisa menggunakan data ini tanpa harus mengolahnya. Data sekunder dari penelitian ini yaitu berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan, jumlah karyawan, tugas dan wewenang masing-masing bagian.

c. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT (Persero) Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan perhitungan sebagai berikut : (Suliyanto, 2006:100)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana : **n** adalah jumlah sampel

N adalah jumlah populasi

e² adalah tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (5-10%)

Dari data diketahui jumlah karyawan PT (Persero) Angkasa Pura II pekanbaru yang merupakan populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 291 orang, dengan demikian jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan tingkat akurasi 10 % adalah :

$$n = \frac{291}{1 + 291 (0,1)^2} = 74 \text{ orang}$$

Dengan demikian jumlah sampel yang akan digunakan adalah 74 karyawan. 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 2.1 Jumlah Populasi dan Sampel berdasarkan Divisi

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Pelayanan Operasi	178	$\frac{178}{291} \times 74 = 45$
2	Teknik	60	$\frac{60}{291} \times 74 = 15$
3	Administrasi dan Komersial	53	$\frac{53}{291} \times 74 = 14$
Jumlah		291	74

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

d. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara (*Interview*)

Wirawan (2007:149) mengemukakan bahwa wawancara (*Interview*) adalah pembicaraan langsung antara responden dengan pewawancara wawancara langsung dapat dilakukan dengan bertemu muka secara langsung atau melalui alat telekomunikasi seperti telepon atau alat telekonferensi.

2. Metode Kuesioner

Wirawan (2007:149) mengemukakan bahwa kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner digunakan untuk menjangkau data kuantitatif.

e. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam pengolahan data adalah :

1. Analisis deskriptif, yaitu hasil penelitian dikaitkan dengan teori-teori yang ada sehingga dapat ditarik kesimpulan.
2. Analisis kuantitatif.

Untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara satu variabel terikat dengan dua atau lebih variabel bebas, penulis menggunakan analisis regresi linier berganda.

1. Validitas dan reliabilitas

a. Uji Validitas

Sugiyono (2007:267) menyatakan uji validitas yaitu melakukan pengujian atas kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya yang terjadi pada objek yang diteliti. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Metode yang sering digunakan untuk mencari validitas instrument adalah korelasi produk momen antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total sehingga disebut sebagai *Corrected Item – Total Correlation*.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2007:267) menyatakan uji reliabilitas yaitu melakukan pengujian atas kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrument yang reliabel berarti instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0, semakin baik secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70 bisa diterima dan lebih dari 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2006:182)

2. Uji Asumsi Klasik

Pada model regresi linear berganda, digunakan asumsi bahwa datanya normal, bebas dari *heterokedastisitas*, *multikorelasis*, dan *autokorelasi*. Pengujian tersebut adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Pada dasarnya, uji normalitas adalah membandingkan antara data yang kita miliki dan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data kita (Sarjono dan Julianita, 2011:53). Untuk mendeteksi normalitas akan dilakukan uji analisis *kurva Histogram* dan *grafik Normal P-P Plot*.

b. Uji Heterokedastisitas

Menurut Wijaya dalam Sarjono dan Julianita (2011:66), heterokedastisitas menunjukkan bahwa varians tabel tidak sama untuk semua pengamat/observasi. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah terjadi homokedastisitas dalam model, atau dengan perkataan lain tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas, yaitu dengan melihat *scatterplot*.

c. Uji Multikorelasi

Uji Multikorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan diantara variabel bebas memiliki masalah multikorelasi (gejala multikolinearitas) atau tidak. Multikorelasi adalah korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan diantara variabel bebas. Wijaya dalam Sarjono dan Julianita (2011:7) mengemukakan cara mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dengan melihat nilai dari VIF (*variance-inflating factor*). Jika $VIF < 10$, tingkat kolinearitas dapat ditoleransi

d. Uji Autokorelasi

Menurut Wijaya dalam Sarjono dan Julianita (2011:80), uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara

kesalahan pengganggu (*disturbance term* –ed) pada periode t dan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya (t-1). Apabila terjadi korelasi maka hal tersebut menunjukkan adanya problem autokorelasi.

Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan uji Durbin-Watson. Untuk menentukan nilai dL dan dU dengan melihat tabel durbin – Watson, pada $\alpha = 5\%$ dan k = 2 (nilai k menunjukkan nilai variabel bebas) dimana n merupakan jumlah responden. Keputusan ada tidaknya autokorelasi adalah sebagai berikut: (Sarjono dan Julianita, 2011:84)

1. Bila nilai DW berada diantara dU sampai dengan 4- dU, koefisien korelasi sama dengan nol. Artinya tidak terjadi autokorelasi.
2. Bila nilai DW < dL, koefisien korelasi lebih besar daripada nol, artinya terjadi autokorelasi positif.
3. Bila nilai DW > dari pada 4-dL, koefisien korelasi lebih kecil daripada nol. Artinya terjadi autokorelasi negatif.
4. Bila nilai Dw terletak diantara 4-dU dan 4-dL, hasilnya tidak dapat disimpulkan.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Metode regresi linier berganda merupakan suatu metode statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel yaitu variabel bebas (budaya organisasi dan kompetensi) dan variabel terikat (kinerja karyawan). Pengaruh antara keduanya ini akan diformulasikan ke dalam persamaan (Sugiyono,2007:251).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja karyawan
- a = Konstanta
- X₁ = Variabel budaya organisasi
- X₂ = Variabel kompetensi
- b₁b₂ = Koefisien regresi
- e = Kesalahan pengganggu (standar error)

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik dengan susunan sebagai berikut : (Sekaran, 2006:31)

- a. Sangat Baik (SB) / Sesuai (SS) : skor 5
- b. Baik (B) / Sesuai (S) : skor 4
- c. Cukup Baik (CB) / Sesuai (CS) : skor 3
- d. Tidak Baik (TB) / Sesuai (TS) : skor 2
- e. Sangat Tidak Baik (STB) / Sesuai (STS) : skor 1

Dalam mengukur penilaian per responden menjawab mengenai seluruh item pernyataan variabel yang telah diberi bobot, dengan menggunakan rumus penilaian interval kelas rata-rata sebagai berikut :

$$interval = \frac{\text{nilai Tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{kelas}}$$

$$interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Tabel 4 Interval Rata-rata Pernyataan Jumlah Responden

Interval Rata-rata	Kategori
4,20 – 5,00	Sangat Baik / Sesuai
3,40 – 4,19	Baik / Sesuai
2,60 – 3,39	Cukup Baik / Sesuai
1,80 – 2,59	Tidak Baik / Sesuai
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Baik / Sesuai

Setelah dilakukan tabulasi terhadap hasil perhitungan masing-masing variabel pada kuesioner yang disebarakan kepada 74 orang responden maka data-data tersebut diproses dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 19.

Dalam menguji hasil yang didapat dari kuesioner dilakukan pengujian hipotesis yang mencakup uji F, uji t, dan uji Determinasi (R^2).

1. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah variabel bebas mampu secara menyeluruh bersama-sama menjelaskan tingkah laku variabel terikat. Pengujian melalui uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada $\alpha = 0,05$. (Suharyadi dan Purwanto, 2009:226)

Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

a) $F_h \geq F_t$

Artinya model regresi berhasil menerangkan pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikatnya.

b) $F_h < F_t$

Artinya model regresi tidak berhasil menerangkan pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikatnya.

2. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji apakah secara parsial, variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan terhadap variabel terikat, Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$. (Suharyadi dan Purwanto, 2009:228)

Apabila hasil pengujian menunjukkan :

a) $t_h \geq t_t$

Artinya : variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya, dan ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

b) $t_h < t_t$

Artinya : variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikatnya, dan tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi (R^2) mempunyai range antara 0 sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1) maka berarti pengaruh variabel bebas secara serentak dianggap kuat dan apabila (R^2) mendekati nol (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Pengujian Instrument

1. Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid jika pernyataan pada suatu instrument mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. 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 $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ maka item-item pernyataan dinyatakan valid
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ 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 3.1 : Hasil Uji Validitas Instrument

Variabel	Item	r hitung	r 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	0.608	0,299	Valid
	2	0.657	0,299	Valid
	3	0.708	0,299	Valid
	4	0.702	0,299	Valid
	5	0.611	0,299	Valid
	6	0.717	0,299	Valid
	7	0.735	0,299	Valid
	8	0.693	0,299	Valid
	9	0.605	0,299	Valid
	10	0.433	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

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

Dari tabel 3.1 dapat dilihat bahwa nilai r hitung berkisar antara 0,433 sampai 0,832. Jadi dari hasil pengujian diperoleh bahwa nilai r hitung \geq dari nilai r tabel

(0,229) maka dapat disimpulkan seluruh item-item dari ke tiga variabel dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan dari instrument pernyataan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Batasan nilai dalam uji adalah 0,6. Jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 maka nilainya kurang baik. Nilai reliabilitas dalam uji ini adalah pada kolom *Reliability Statistics (Cronbach's Alpha)*.

Tabel 3.2 : Hasil Uji Reliabilitas Instrument

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

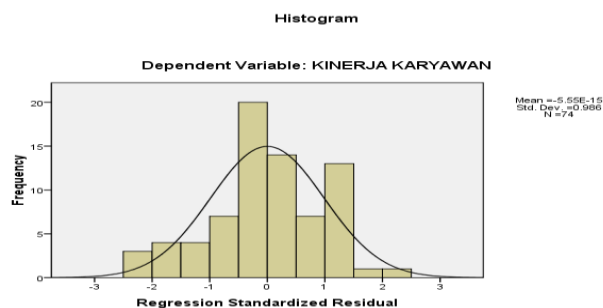
Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

Dari tabel 3.2 diketahui hasil pengujian nilai reliabilitas ke tiga variabel berada diatas angka 0,6. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliable.

3. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui pola distribusi dari suatu data hasil penelitian. Hal ini merupakan salah satu syarat untuk melakukan analisis regresi berganda. Uji normalitas dapat dilihat dari kurva *histogram* dan grafik *Normal p-p plot*.

Gambar 3.1 Kurva Histogram

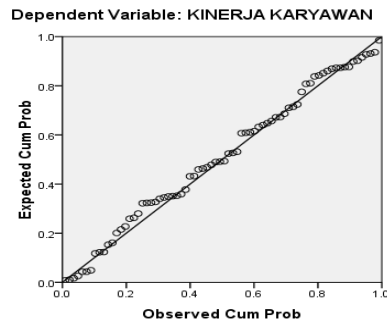


Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

Berdasarkan gambar 3.1 diketahui bahwa sebaran data yang menyebar ke semua daerah kurva normal, berbentuk simetris atau lonceng. Maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal.

Gambar 3.2 Grafik Normal P-P Plot.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

Dari Gambar 3.2 tersebut semua data-data menyebar di sepanjang garis diagonal yang menandakan normalitas data.

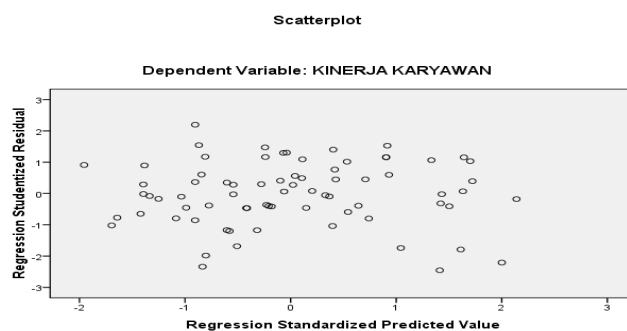
4. Uji Heterokedatisitas

Pengujian Heterokedatisitas ini bertujuan untuk melihat varians data, apakah bersifat *homogen* atau *heterogen*. Syarat dalam analisis regresi linear berganda adalah varians data harus bersifat *homogen* atau tidak terjadi kasus *heterokedatisitas*. Pengujian *heterokedatisitas* ini dapat dilakukan dengan menggunakan *Scatterplot*, dengan kriteria :

- Jika data menyebar membentuk suatu pola teratur, maka dikatakan terjadi kasus *heterokedatisitas* (variens data tidak sama).
- Jika data menyebar membentuk suatu pola tidak teratur, maka dikatakan tidak terjadi kasus *heterokedatisitas* (variens data sama).

Dari pengolahan data, maka diperoleh hasil uji heterokedatisitas seperti berikut :

Gambar 3.3 Hasil Uji Heterokedatisitas



Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

Berdasarkan gambar 3.3 terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Uji Multikorelasi

Pengujian multikorelasi bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan yang sempurna antar sesama variabel bebas, karena dalam asumsi klasik hal ini

tidak boleh terjadi. Pengujian multikorelasi dilakukan dengan melihat nilai dari VIF, dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.
- b. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

Tabel 3.3 Nilai VIF dan Tollerance

Variabel	Tollerance	VIF
Budaya Organisasi	0.534	1.872
Kompetensi	0.534	1.872

Sumber

Dari tabel 3.3 terlihat bahwa nilai dari VIF < 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

6. Uji Autokorelasi

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linear terdapat hubungan yang kuat baik positif maupun negatif antar data-data yang ada pada variabel penelitian. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari *autokorelasi*. Untuk mengetahui ada tidaknya *autokorelasi*, dapat dilihat dari nilai *Durbin Watson* (DW). Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4 : Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.733 ^a	.538	.525	.515824	1.755

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan tabel 3.4 diketahui nilai Durbin Watson = 1,755. Syarat tidak terjadinya autokorelasi bila nilai DW berada antara dU sampai dengan 4-dU. Dari tabel Durbin-Watson, pada $\alpha=5\%$, k=2, n= 74 diperoleh dL= 1,568, dU= 1,679, dan nilai 4-dU= 2,321. Dengan demikian nilai DW berada diantara dU dan 4-Du, yaitu $1,679 < 1,755 < 2,321$. Dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukannya autokorelasi dalam model regresi.

5.7 Analisis Regresi

Dari hasil tanggapan responden kemudian didistribusikan ke dalam program SPSS *versi* 19. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linear, sehingga diperoleh persamaan seperti berikut ini :

Tabel 3.5 : Hasil Analisa RegresiCoefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.092	.375		.245	.807
BUDAYA ORGANISASI	.310	.120	.286	2.592	.012
KOMPETENSI	.528	.115	.508	4.602	.000

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

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

Arti persamaan regresi linear tersebut adalah :

- Nilai konstanta (a) sebesar 0,092. Artinya adalah apabila Budaya organisasi dan Kompetensi diasumsikan konstan atau nol (0), maka Kinerja Karyawan bernilai 0,092.
- Nilai koefisien regresi variabel Budaya Organisasi sebesar 0,310. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,310 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel Kompetensi sebesar 0,528. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan Kompetensi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,528 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Standar error (e) merupakan variabel acak dan mempunyai distribusi probabilitas. Standar error (e) mewakili semua faktor yang mempunyai pengaruh terhadap Y tetapi tidak dimasukkan dalam persamaan.

5.8 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk membuktikan hal tersebut, maka dilakukan uji F. Dari hasil pengolahan diketahui F hitung sebesar 41.337 dengan signifikansi 0,000. F tabel pada tingkat signifikan 5 %, df1 (jumlah variabel - 1) = 2, dan df2 (n - k - 1) = 74 - 2 - 1 = 71, hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 3,126. Dengan demikian diketahui F hitung (41.337) > F tabel (3,126) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

5.9 Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau individual. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel pada taraf signifikan 5% : 2 = 2,5% (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan *Degree of freedom* (df) n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71. Dengan pengujian 2 sisi (signifikan = 0,025) hasil diperoleh dari t tabel sebesar 1,994. Dengan demikian diketahui sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi (X₁) diketahui t hitung (2,592) > t tabel (1,994)

dengan Sig. (0,012) < 0,05. Maka h_0 ditolak, artinya variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Variabel kompetensi (X_2) Diketahui t hitung (4,602) > t tabel (2,023) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Maka h_0 ditolak, artinya variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian masing-masing variabel bebas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

5.10 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat.

Tabel 3.6 : Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.733 ^a	.538	.525	.515824	1.755

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 19

Dari tabel 3.6 diketahui nilai R Square sebesar 0,538. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan kompetensi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,538%, sedangkan sisanya sebesar 46,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

b. PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dilihat bahwa hipotesis yang menyatakan “Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi dan kompetensi karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT (Persero) Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru”, dapat diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett dalam Sopiah (2008:177) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. McClelland dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009:20) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu 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. Hal ini telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Martini (2010) Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara simultan budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga telah dilakukan oleh Murdiyoko (2007) hasil penelitian menyimpulkan bahwa

secara simultan budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang menyatakan “Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT (Persero) Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru”, dapat diterima. Hal ini telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Primasari (2010) hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Inayah (2007) yang menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang menyatakan “Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT (Persero) Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru”, dapat diterima. Hal ini telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Winanti (2011) hasil penelitian 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.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru yang dapat dilihat dari 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 lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
2. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru .
3. Variabel kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru .

6.2 Saran

Berdasarkan pada beberapa kesimpulan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Dengan memperhatikan tanggapan dari responden mengenai kinerja karyawan yang termasuk kategori cukup baik, maka manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru hendaknya lebih memperhatikan komitmen karyawan pada organisasi, bagaimana orientasi karyawan kepada pelanggan, kerjasama karyawan baik antar

individu maupun kelompok kerja, keteraturan dan keakuratan karyawan dalam bekerja, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2. Dengan memperhatikan tanggapan dari responden mengenai Budaya organisasi termasuk kategori sesuai maka manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II perlu meningkatkan budaya dapat dipercaya pada diri karyawan, dan budaya bebas dari konflik kepentingan dalam bekerja, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.
3. Dengan memperhatikan tanggapan dari responden mengenai kompetensi karyawan termasuk kategori sesuai maka manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) Sultan Syarif Kasim II perlu meningkatkan kompetensi berorientasi prestasi pada diri karyawan, bisa beradaptasi, mampu bertindak proaktif, kemampuan komunikasi yang baik, dan mampu beradaptasi dalam diri karyawan, agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik.

IV DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Rusdan. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)*. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro.
<http://eprints.undip.ac.id/22584/>
- Fuad, Noor dan Ahmad, Gofur. 2009. *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: PT Grasindo 18.
- Inayah, Nurul. 2007. *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Anindo Bertahannuts Perkasa Malang)*.
<http://library.um.ac.id/>
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kampus IPB Taman Kencana Bogor : IPB Press.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Tb Sjafri. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor : IPB Press Kampus IPB Taman Kencana Bogor.
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Magement System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martini, Hari. 2010. *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan PT. PAL INDONESIA (Persero)*.
<http://id.scribd.com/doc/53441853/Pembahasan>
- Murdiyoko, Supto. 2007. *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SRITEX Sukoharjo*.
<http://etd.eprints.ums.ac.id/10559/1/SAPTO-COVER.pdf>.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi Organisasi*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA.
- Pasalong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta
- Permana, Tavip Hendra. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura I (Persero), Yogyakarta*.
<http://repository.uui.ac.id/310/SK/I/0/00/001/001389/>

- Primasari, Ely Kurnia. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan Dengan Variabel Usia Sebagai Moderator Pada PT. Inka di Madiun*.<http://alumni.unair.ac.id/>
- Rivai, Veithzal dan Fawzi, Ahmad. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Rustianti, Rika. 2011. *Pengaruh Budaya Perusahaan dan Program Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung*.
<http://digilib.unpas.ac.id/>
- Sarjono, Haryadi dan Julianita, Winda. 2011. *SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta : Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV andi ofsett.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Suharyadi dan Purwanto. 2009. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta : Salemba Empat.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta : ANDI.
- Suharyadi dan Purwanto. 2009. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sumarno. 2008. *Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Malang Intermedia PERS*.<http://eprints.umm.ac.id/id/eprint/7449>
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: ghalia Indonesia 173.
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Taryanti, Dhina Sari. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Imbalan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD BPR BKK Boyolali Kota*.
http://lib.unnes.ac.id/6392/1/7158_A.pdf
- Tunggal, Amin Widjaja. 2010. *Peran Budaya Organisasi dalam Keberhasilan Perusahaan*. Jakarta : Harvarindo.
- Uma, sekaran. 2006. *Metode penelitian untuk bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Umam, khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada 7.
- . 2007. *Manajemen Prubahan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Winanti, Marliana Budhiningtias, Jurnal, *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