

ANALISIS KEMAMPUAN KERJA, *COACHING* DAN KINERJA KARYAWAN: STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT SARI ATER HOTEL DAN RESORT SUBANG

Hanani Fauziatunisa¹

Universitas Pendidikan Indonesia
hananift@student.upi.edu

B Lena Nuryanti²

Universitas Pendidikan Indonesia
lenanuryanti@upi.edu

Masharyono Masharyono³

Universitas Pendidikan Indonesia
masharyono@upi.edu

ABSTRAK

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kemampuan kerja dan *coaching* dan kinerja karyawan pada PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode *explanatory survey*. Unit analisis karyawan sebanyak 62 orang yang pernah mengalami *coaching*. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan kemampuan kerja berada pada kategori cukup baik, *coaching* berada dikategori efektif dan kinerja karyawan dalam katagori sangat baik

Orisinalitas/nilai – Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek penelitian, waktu penelitian, alat ukur, literatur yang digunakan, teori yang digunakan dan hasil penelitian

Kata Kunci: kemampuan kerja, *coaching*, kinerja karyawan

Tipe Artike: Studi Kasus

ABSTRACT

Purpose – This study aims to determine the effect of work ability and coaching on employee performance at PT. Sari Ater Hotel and Resort Subang.

Design/methodology/approach - This research uses descriptive approach with explanatory survey method. The employee analysis unit is 62 people from employees who have experienced coaching . Data collection using questionnaire. The analysis technique used is descriptive technique by using frequency distribution

Findings - The result showed that work ability is in good enough category, coachng is in efektif category. and performance in the high category

Originality / value - The differences in this study located on an object research, time research, a measuring instrument , literature that used , the theory that is used and the results of the study

Keywords: Work ability, Coaching, Employee Performance

Article Type: Research Paper

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mengatur peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2011; Rizwan, Khan, Nadeem, & Abbas, 2016). Unsur manusia dalam organisasi merupakan aset

produktif penting yang perlu manajemen khusus (Four et al., 2016). Organisasi tanpa sumber daya manusia yang baik dalam segi strategi serta operasional tidak akan mampu mempertahankan dan mencapai tujuan organisasi (Chirasha, 2013).

Tujuan organisasi tercapai karena adanya kerjasama diantara seluruh pelaku organisasi (Muda, Rafiki, & Harahap, 2014)

Kerjasama sumber daya manusia yang baik di tempat kerja akan berhubungan dengan hasil produktivitas dan kesejahteraan umum organisasi (Nwinyokpugi, 2016). Manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh jangka panjang terhadap organisasi (Temitayo, Nayaya, & Lukman, 2013) dan berhubungan dengan waktu, penurunan produktivitas dan biaya yang berkaitan dengan penggantian karyawan (Pratama, Masharyono & Ridwan Purnama, 2016). Karyawan masih menjadi prioritas utama yang dihadapi perusahaan, sehingga memaksimalkan kinerja menjadi tantangan utama bagi banyak organisasi (Syamsul Hadi, Masharyono & Triananda, 2016). Organisasi dituntut untuk mempertahankan karyawannya agar menghasilkan kinerja yang baik serta karyawan dapat mendedikasikan diri kepada organisasi di mana karyawan bekerja (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Kinerja karyawan yang baik berhubungan dengan efektifitas karyawan (Syamsul Hadi Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016).

Karyawan masih menjadi prioritas utama yang dihadapi perusahaan, sehingga memaksimalkan kinerja menjadi tantangan utama bagi banyak organisasi (Syamsul Hadi, Masharyono & Triananda, 2016). Organisasi dituntut untuk mempertahankan karyawannya agar menghasilkan kinerja yang baik serta karyawan dapat mendedikasikan diri kepada organisasi di mana karyawan bekerja (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Kinerja karyawan yang baik berhubungan dengan efektifitas karyawan (Syamsul Hadi Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016).

Memastikan kinerja karyawan yang efektif dalam organisasi tergantung pada kemampuan manajemen organisasi untuk memanfaatkan berbagai pendekatan atau teknik dalam rangka untuk meningkatkan kinerja (Mutai & Kirui, 2017). Kesalahan manajemen organisasi dalam membimbing karyawan dapat menyebabkan kesalahpahaman karyawan sehingga berimbas pada kinerja karyawan (Roeleejanto & Payangan, 2015). Organisasi menyadari kinerja karyawan memiliki kontribusi tinggi terhadap tercapainya suatu tujuan organisasi (Thaief, Baharuddin, & Syafi, 2015).

Lingkungan bisnis yang tak terduga dan persaingan perusahaan yang semakin ketat menuntut suatu organisasi untuk mencapai standar tertentu, salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan mereka dan menyelaraskan dengan tuntutan yang begitu besar (Tummers, 2016). Persaingan antar perusahaan

bukanlah persaingan antara mesin, bangunan atau peralatan, melainkan substansi persaingan antara sumber daya manusianya, perusahaan yang memiliki personil yang lebih baik maka perusahaan itu akan memenangkan persaingan (Thaief et al., 2015).

Penelitian mengenai kinerja karyawan telah dilakukan oleh banyak peneliti yaitu pada industri manufaktur (Alsughayir, 2016; Emeka, Ifeoma, & Emmanuel, 2015; Hanantoko & Nugraheni, 2017; Mathews & Khann, 2016; Odunlami & Matthew, 2014; Ravichandran, 2015). Dan penelitian pada industri jasa seperti, industri kesehatan (Roeleejanto & Payangan, 2015), organisasi layanan masyarakat (Thaief, Baharuddin, & Syafi, 2015) (Mangkunegara & Octorend, 2015), bidang pendidikan, rumah sakit (Abas-mastura, 2013) (Temitayo et al., 2013) (Nwakpa, 2015) dan perhotelan (Roeleejanto & Payangan, 2015). Perusahaan yang bergerak pada sektor manufaktur sangat mengandalkan kualitas dan kinerja karyawan yang tinggi (Hanantoko & Nugraheni, 2017). Industri manufaktur merupakan salah satu sektor yang berperan penting dalam proses transformasi struktural dalam siklus perekonomian (Emeka et al., 2015). Jika dibandingkan dengan sektor industri jasa seperti perhotelan dari mulai pelayanan hotel, penyelidikan, penyediaan, penerimaan, akomodasi, makan, pusat bisnis, hiburan (Ampomah, 2016), wisata, transportasi ke penagihan dan pembayaran sangat bergantung pada kinerja serta keterampilan dan emosi karyawan (Mangkunegara & Octorend, 2015)

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi atau perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut (Wardhana, Tarmed, & Sumiyati, 2016). Permasalahan kinerja juga terjadi pada PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang yaitu pada tahun 2015 sampai 2017 banyak dari target kinerja yang telah direncanakan tidak tercapai dengan baik. PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang yang merupakan salah satu industri pariwisata pemandian air panas di Jawa Barat. Fasilitas yang disediakan menuntut karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Perusahaan yang ingin mencapai tujuannya dengan baik salah satunya dengan menghadapi tuntutan yang besar baik dari internal maupun eksternal, serta harus memiliki standar penilaian untuk mencapai tujuannya (Sofyan, M, Bima, & Nujum, 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kualitas kerja, keterampilan, responsif, kecepatan, inisiatif, kemampuan, komunikasi (Pratama & Purnama, 2016). Penelitian terdahulu menemukan bahwa faktor

yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, pelatihan, kondisi fisik pekerjaan (Afsaw Mitiku et al., 2015) sifat gaya kepemimpinan, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis, teknis faktor individual, faktor psikologi dan faktor organisasi (Tummers, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan (Favour & Ph, 2016). Kehadiran karyawan yang rendah membuat terhambatnya pencapaian tujuan organisasi karena kegiatan dalam suatu organisasi tidak akan berjalan secara optimal dan sesuai dengan tujuan jika tingkat kehadiran karyawan buruk (S. Achi & Sleilati, 2016). Rendahnya tingkat kehadiran jika dibiarkan akan berimbas pada organisasi baik itu kerugian dari segi waktu maupun biaya (Jones, Woods, & Guillaume, 2015; Tummers, 2016)

Kinerja yang rendah dapat diakibatkan oleh kepemimpinan karena kurangnya memotivasi, membina dan membimbing bawahan serta kurangnya kerjasama (Temitayo et al., 2013) serta masalah yang dihadapi karyawan berpengaruh terhadap kondisi karyawan pada saat menghadapi pekerjaannya (Lena Nuryanti & Rahmawati, 2016) Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai: (1) gambaran kemampuan, (2) *coaching*, (3) gambaran kinerja.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh jangka panjang terhadap organisasi (Temitayo et al., 2013) dan berhubungan dengan waktu, penurunan produktifitas dan biaya yang berkaitan dengan penggantian karyawan (Ekpang, 2015). Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan (Decenzo & Robbins, 2010). Tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu memaksimalkan produktivitas organisasi melalui keefektifan kinerja karyawan dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya manusia yang sangat bernilai bagi organisasi (Kalkavan, 2014).

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur penunjang organisasi dan dapat juga diartikan sebagai potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan

eksistensinya (Raharjo, Paramita, & Warso, 2016). Modal sumber daya manusia dalam organisasi bukan seberapa banyak manusia dalam organisasi tetapi seberapa besar akan berkontribusi pada kesuksesan tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Sumber daya manusia dalam organisasi telah melakukan rekrutmen seleksi yang baik, namun pada pelaksanaannya masih mengalami banyak kendala karena kekurangan dalam kemampuan dan keterampilan kerja masih terjadi meskipun telah melakukan seleksi (Ahmed & Ramzan, 2013). Pengelolaan dan seleksi sumber daya manusia harus melibatkan kerjasama antara organisasi dan manusianya agar tercapai tujuan organisasi (Pratama, Ridwan Purnama & Masharyono, 2016).

Strategi program pemasaran menerapkan strategi *positioning* dengan menggunakan program *marketing mix* yang terdiri dari: 1) *strategic brand management*, 2) *value-chain*, 3) *pricing* dan 4) *promotion* (Cravens & Piercy, 2013:19). *Strategic brand management* melibatkan desain dan implementasi program pemasaran serta kegiatan untuk membangun, mengukur, dan mengelola ekuitas merek (Keller, 2013:58).

Manajemen sumber daya manusia merupakan penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan menghadapi banyak tantangan, mulai dari tenaga kerja yang terus berubah, peraturan pemerintah, revolusi teknologi, dan ekonomi (Mondy & Martocchio, 2016). Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2011:6) yaitu *Strategic HR Management, Equal Employment Opportunity, Staffing, Talent Management and Development, Total Rewards, Risk Management and Worker Protection* dan *Employee and Labor Relations*.

Berdasarkan pada fungsi sumber daya manusia tersebut terdapat fungsi Talent Management yang mengakomodir kemampuan kerja, kemampuan menunjukkan potensi karyawan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Manik & Sidharta, 2017). Kemampuan kerja merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, di mana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan (Muliharta, 2015). Menurut Dessler (2013) kemampuan merupakan suatu kompetensi seseorang dalam aspek kepemimpinan, perencanaan, pembuat keputusan dan pengorganisasian. Kemampuan kerja merupakan suatu kompetensi dalam melakukan pekerjaan yang dapat ditingkatkan melalui

perekrutan serta proses pemilihan individu yang terbaik sesuai bidang pekerjaannya (Gomez-Mejia, 2012).

Kemampuan kerja berfokus pada aset individu berupa pengetahuan, keterampilan atribut dan perilaku serta bagaimana individu menyebarkan dan mempresentasikan hal tersebut kepada organisasi atau perusahaannya (Julie & Amanda, 2017). Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kemampuan (ability) sama dengan pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill) karena setiap jenis pekerjaan dalam organisasi menuntut pengetahuan dan keterampilan serta sikap tertentu agar melaksanakan tugas dengan baik (Swart & March, 2017) Kemampuan tidak bisa terlepas dari keterampilan karena setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda dan merupakan hal yang dapat dikontribusikan pada organisasi tempatnya bekerja (Arini, 2015).

Pada teori Sutermeister (1976) yang menyatakan bahwa kemampuan berasal dari pengetahuan dan keterampilan, pengetahuan dipengaruhi oleh pengalaman, pelatihan dan minat yang ada pada seseorang sedangkan keterampilan dipengaruhi oleh kepribadian, pendidikan, pengalaman dan minat. Kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil dari apa yang telah dilaksanakan oleh karyawan dan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kemampuan kerja karyawan dihasilkan dari pengetahuan dan keterampilan. Sutermeister, (1976) menyatakan bahwa "work ability is deemed to results from knowledge and skill". Berikut penjelasan mengenai pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*).

Berdasarkan pada fungsi sumber daya manusia tersebut terdapat fungsi Talent Management yang salah satu ruang lingkupnya HR development yang didalamnya mengakomodir *coaching*. *Coaching* merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seorang pimpinan untuk meningkatkan performa bawahannya (Mathis & Jackson, 2011). *Coaching* sering dianggap sebagai alat yang berguna untuk mengembangkan individu dan organisasi (Sridarran, 2016) dan merupakan metode yang dianggap dapat mendorong kesadaran seorang individu dan tim untuk mencapai hasil pekerjaan yang memuaskan (Minor, 2007)

Menurut Gallaway (2011) *coaching* merupakan seni menciptakan lingkungan, melalui percakapan dan cara makhluk yang memfasilitasi proses dimana seseorang dapat bergerak menuju tujuan dengan cara yang memuaskan (Kalkavan et al., 2014). Menurut Whitmore (2003) *coaching* yaitu kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya (Sonesh et al., 2015). *Coaching* lebih berfokus kepada membantu

seorang untuk belajar daripada mengajarnya (Hameed & Waheed, 2011). Grant menyatakan bahwa *coaching* adalah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis dimana pembina memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri dan pertumbuhan pribadi (Ekpang, 2015).

Coaching merupakan proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas individu yang di dalamnya terdapat proses dari berbagai pengetahuan untuk mengembangkan perilaku dan diharapkan kepada organisasi yang mengadakan pengembangan *coaching* dapat meningkatkan perusahaannya (Hameed & Waheed, 2011). Menurut Allenbaugh (1983) *coaching* dianggap metode dan perilaku yang dapat mendorong kesadaran seorang individu dan tim untuk mencapai hasil yang memuaskan selain itu *coaching* merupakan pengembangan model yang memungkinkan individu menemukan titik lemah dan lebihnya mereka, mereka dapat menemukan jati diri mereka dan membantu mereka menata diri (Kalkavan, Katr, & NI, 2014). Menurut Mathis & Jackson (2011) dalam *coaching* unsur keberhasilan *coaching* adalah hubungan yang terjalin dengan baik antara dua hal yaitu *coach* (pelatih/instruktur/pimpinan) serta *coachee* (peserta).

Secara umum fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu *Strategic HR Management, Equal Employment Opportunity, Staffing, Talent Management, Total Rewards, Risk Management and Worker Protection* dan *Employee and Labor Relations* (Mathis & Jackson, 2011). Berdasarkan fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut terdapat fungsi *talent management and development* yang didalamnya membahas tentang pelatihan, perencanaan, pengembangan, penetapan standar kinerja serta bagaimana melakukan penilaian kinerja karyawan.

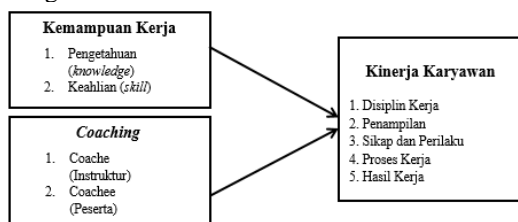
Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut (Neupane, 2015). Tingkat baik buruknya kinerja karyawan indikatornya dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, serta pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan bagaimana cara penyelesaian tanggung jawab tersebut (Mangkunegara, 2017).

Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan serta kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis & Jackson, 2011).

Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Beberapa ahli menitikberatkan penilaian kinerja terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan (Kim & Kim, 2016). Sedangkan Mitchel menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja tersebut meliputi *quality of work, prominess, initiative, capability*, serta *Communication* (Nyakundi, Jkuat, Kemunto, & Jkuat, 2016). Perusahaan memiliki 9 standar penilaian untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: 1) Disiplin kerja, 2) Penampilan, 3) Sikap dan Perilaku, 4) Proses kerja serta 5) Hasil Kerja. Hal ini dikarenakan standar penilaian tersebut telah digunakan oleh perusahaan dan telah merangkum aspek-aspek yang ada pada kinerja karyawan terutama pada objek yang akan diteliti.

Berdasarkan penjelasan mengenai gambaran kemampuan, *coaching* dan kinerja karyawan, maka disusun sebuah paradigma analisis kemampuan, *coaching* dan kinerja karyawan secara jelas digambarkan dalam **Gambar 1** sebagai berikut:



GAMBAR 1
PARADIGMA PENELITIAN

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran, 2014). Penelitian deskriptif mencoba menggambarkan atau memahami karakteristik atau profil dari suatu variabel penelitian. Studi deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk yang bermakna, dengan demikian membantu untuk (1) memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu, (2) memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan (4) membuat keputusan tertentu yang sederhana (seperti berapa banyak dan jenis orang seperti apa yang sebaiknya ditransfer dari satu departemen ke lainnya) (Sekaran, 2014).

Berdasarkan jenis penelitian yaitu penelitian

deskriptif maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory survey yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan cara pengujian hipotesis. Metode explanatory survey adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui sesuatu secara keseluruhan dari wilayah atau objek penelitian (Nasahudin 2012:56). Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut berlaku umum (general) untuk seluruh informasi dari sebagian populasi dikumpulkan langsung ke tempat kejadian secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti

Sumber data penelitian adalah sumber data yang diperlukan untuk penelitian baik yang diperoleh secara langsung kepada pengumpul data (data primer, maupun tidak langsung kepada pengumpul data) atau melalui orang lain/dokumen (data sekunder yang berhubungan dengan objek penelitian (Sugiyono, 2017:129). Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut diperoleh (Arikunto, 2010:129).

Populasi yaitu kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi merupakan sejumlah objek yang akan dijadikan sumber penelitian (Yang, Ju, & Lee, 2016). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:115). Populasi merupakan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya serta merupakan keseluruhan elemen atau anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan dari objek penelitian (Waqas et al., 2014). Pengambilan sampel diperkenankan mengambil sebagian dari objek populasi yang telah ditentukan, dengan catatan bagian yang diambil tersebut mewakili yang lain yang tidak diteliti (Sugiyono, 2014:150). Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik penelitian populasi atau sensus, karena sampel diambil dari seluruh populasi yang dinamakan sampel jenuh.

Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, yaitu mengambil seluruh jumlah karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang yang pernah mengalami pelatihan kemampuan kerja dan coaching yaitu sebanyak 62 orang karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang yang pernah mengalami coaching yang berjumlah 62 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan, studi lapangan dengan

penyebaran kuesioner secara langsung, dan studi literatur. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu dengan mengambil seluruh jumlah karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang sebanyak 62 orang. Teknik analisis data menggunakan distribusi frekuensi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peningkatan kinerja karyawan salah satunya dengan cara meningkatkan kemampuan karyawannya (Brown, Avenue, & York, 2016). Kemampuan merupakan suatu kompetensi seseorang dalam aspek kepemimpinan, perencanaan, pembuat keputusan dan pengorganiasian (Al-sinawi, Yan, & Rahman, 2015). Kemampuan kerja merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, di mana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan (Muliharta, 2015). Kemampuan kerja berfokus pada aset individu berupa pengetahuan, keterampilan atribut dan perilaku serta bagaimana individu menyebarkan dan mempresentasikan hal tersebut kepada organisasi atau perusahaanya (Julie & Amanda, 2017). Kemampuan akan berhasil jika bersamaan dengan adanya usaha dengan dukungan sehingga kemampuan akan optimal (Manik & Sidharta, 2017)

Kemampuan berasal dari pengetahuan dan keterampilan, pengetahuan dipengaruhi oleh pengalaman, pelatihan dan minat yang ada pada seorang karyawan. Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pengetahuan tugas individu dalam suatu organisasi. Kemampuan juga merupakan cerminan dari kemampuan kognitif yang dimiliki seorang karyawan pengetahuan seseorang juga dapat dilihat dari tingkat pendidikannya. Seorang karyawan dengan tingkat pengetahuan yang tinggi dalam organisasi berpotensi untuk menjadi pimpinan dalam organisasi tersebut.

Berbagai jenis pekerjaan dalam organisasi menuntut pengetahuan dan keterampilan serta sikap tertentu agar melaksanakan tugas dengan baik (Swart & March, 2017). Kemampuan tidak bisa terlepas dari keterampilan dan keahlian karena setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda dan merupakan hal dapat dikonstruksikan pada organisasi tempatnya bekerja (Arini, 2015). Keterampilan dapat diperoleh melalui usaha yang sistematis dan berkelanjutan.\

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket pada karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang, kemampuan dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor

keseluruhan. Berikut ini dipaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor:

TABEL 1
REKAPITULASI DIMENSI KEMAMPUAN

No	Dimensi	Total skor	Skor ideal	%
1	Pengetahuan	6601	6944	95%
2	Keterampilan	4780	5208	91%
Total		11381	12152	93%

Berdasarkan hasil aspek kemampuan paling tinggi yaitu terdapat pada dimensi pengetahuan dengan jumlah skor 6601 atau 95% sementara dimensi yang paling rendah adalah dimensi keterampilan yaitu memperoleh skor 4780 atau 91%. Secara keseluruhan variabel kemampuan memperoleh skor 11381 atau sebesar 93%. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hampir seluruh responden menyatakan kemampuan para PT. Sari Ater Hotel dan Resort dalam katagori sangat baik. kemampuan kerja dapat meningkat dengan banyaknya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan yang diadakan setiap bulannya. Pelatihan membuat keterampilan dan pengetahuan akan pekerjaan bertambah, selain itu didukung dengan kerjasama perusahaan dengan lembaga yang memberikan materi serta alat pelatihan yang menunjang kebutuhan karyawan. Tetapi untuk meningkatkan kemampuan perlu adanya kesadaran dan motivasi dalam diri karyawan serta adanya lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik seperti fasilitas kerja, suasana kerja, keamanan dan keselamatan kerja mempengaruhi keinginan karyawan dalam meningkatkan kemampuan kerja. Sedangkan dilihat dari garis kontinum yang telah dihitung

Gambar 2. Garis Kontinum Kemampuan Kerja



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Berdasarkan Gambar 1 mengenai kontinum variabel kemampuan dapat diketahui bahwa nilai 11381 berada dalam katagori sangat baik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan merasakan kemampuan yang sangat baik di perusahaan. Tetapi dengan hasil tersebut perusahaan masih perlu meningkatkan kemampuan karyawan karena masih ada dimensi yang berada dibawah skor ideal.

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang telah disebarkan kepada 62 responden dapat diketahui bahwa kemampuan kerja pada PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang mencapai nilai 11381. Dari hasil kriterium nilai 11381 terletak pada daerah yang sangat baik yaitu pada interval 10664-12152. Sehingga dapat dikatakan bahwa

dalam penelitian ini kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort telah dilakukan dengan sangat baik. Tetapi dengan hasil tersebut perusahaan masih perlu meningkatkan kemampuan karyawan karena masih ada dimensi yang berada dibawah skor ideal.

Coaching merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seorang pimpinan untuk meningkatkan performa bawahannya (Mathis & Jackson, 2011). *Coaching* sering dianggap sebagai alat yang berguna untuk mengembangkan individu dan organisasi (Sridarran, 2016) dan merupakan metode yang dianggap dapat mendorong kesadaran seorang individu dan tim untuk mencapai hasil pekerjaan yang memuaskan (Minor, 2007). *Coaching* mengacu pada suatu peningkatan pengetahuan diri, mempromosikan perubahan perilaku dan berkontribusi terhadap pengembangan karir (Bozer & Santora, 2015). Proses *coaching* akan berhasil jika adanya hubungan yang terjalin dengan baik antara dua hal yaitu *coach* (pelatih/instruktur/pimpinan) serta *coachee* (peserta) (Mathis & Jackson, 2011).

Coach (instruktur/pimpinan), yaitu seseorang yang berperan untuk membantu memperbaiki kinerja orang lain. *Coach* membantu mengarahkan, mengajukan pertanyaan serta memaparkan sudut pandang. *Coach* bisa seorang atasan ditempat kerja ataupun orang yang memang berprofesi sebagai profesional *coach*. Dalam prosesnya *coach* bertugas untuk membantu karyawan dalam pemecahan masalah bagi masalahnya sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan.

Coachee (peserta), yaitu seseorang yang ingin ditingkatkan dan digali potensinya. *Coachee* bertugas untuk menentukan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan. *Coachee* bisa seorang karyawan ditempat kerja. Pada prosesnya *coachee* akan dibantu dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya didalam perusahaan. Selain itu *coachee* akan dibantu menentukan skala pening dari aktivitas dan dibantu untuk meningkatkan rasa percaya diri

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket pada karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang, *coaching* dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Berikut ini dipaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor

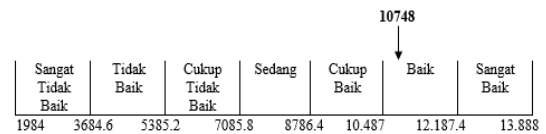
TABEL 2
REKAPITULASI DIMENSI COACHING

No	Dimensi	Total skor	Skor ideal	%
1	<i>Coach</i>	5579	6944	80%
2	<i>Coachee</i>	5169	6944	74%

Total	10748	13888	77%
-------	-------	-------	-----

Berdasarkan Tabel 4.12 aspek kemampuan paling tinggi yaitu terdapat pada dimensi coach dengan jumlah skor 5579 atau 80% sementara dimensi yang paling rendah adalah dimensi coachee yaitu memperoleh skor 5169 atau 74%. Secara keseluruhan variabel kemampuan memperoleh skor 10748 atau sebesar 77%. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hampir seluruh responden menyatakan kemampuan para PT. Sari Ater Hotel dan Resort dalam katagori baik. Sedangkan dilihat dari garis kontinum yang telah dihitung adalah

Gambar 3. Garis Kontinum *Coaching*



Berdasarkan Gambar 3 mengenai kontinum variabel coaching dapat diketahui bahwa nilai 10748 berada dalam katagori baik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan merasakan coaching yang baik di perusahaan. Tetapi dengan hasil tersebut perusahaan masih perlu meningkatkan coaching karyawan karena masih ada dimensi yang berada dibawah skor ideal.

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang telah disebarkan kepada 62 responden dapat diketahui bahwa coaching pada PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang mencapai nilai 10748. Dari hasil kriterium nilai 10748 terletak pada daerah yang baik yaitu pada interval 12.187.4-13.888. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini *coaching* yang dimiliki oleh karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort telah dilakukan dengan baik. Tetapi dengan hasil tersebut perusahaan masih perlu meningkatkan kemampuan karyawan karena masih ada dimensi yang berada dibawah skor ideal.

Proses *coaching* dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk berhasil karena karyawan dapat memahami prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan dan cara mencapainya. Selain itu dapat membangun kolaborasi antara sesama karyawan, meningkatkan kualitas kerja karyawan dan membantu meningkatkan rasa tanggung jawab akan pekerjaan. Tetapi dalam proses coaching harus terjalinnya kerjasama, hubungan yang baik, keterbukaan, kejujuran serta komitmen antara *coach* dan *coachee*.

Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan serta kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis & Jackson, 2011).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut (Neupane, 2015). Perusahaan memiliki standar penilaian kinerja karyawan dengan 1) Disiplin kerja, 2) Penampilan, 3) Sikap dan Perilaku, 4) Proses kerja serta 5) Hasil Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket pada karyawan PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang, kinerja karyawan dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Berikut ini dipaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor

TABEL 3
REKAPITULASI DIMENSI KINERJA

No	Dimensi	Total skor	Skor ideal	%
1	Disiplin Kerjs	5204	6510	79%
2	Penampilan	5238	6510	80%
3	Sikap dan Perilaku	4511	5642	79%
4	Proses Kerja	4604	5642	81%
5	Hasil Kerja	5303	6076	87%
Total		24860	30380	81%

Berdasarkan Tabel 3 aspek Kinerja karyawan paling tinggi yaitu terdapat pada dimensi hasil kerja dengan jumlah skor 5303 atau 87% sementara dimensi yang paling rendah adalah dimensi disiplin kerja yaitu memperoleh skor 5204 atau 79%. Secara keseluruhan variabel kinerja karyawan memperoleh skor 24938 atau sebesar 81%. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hampir seluruh responden menyatakan kinerja karyawan para PT. Sari Ater Hotel dan Resort dalam katagori sangat tinggi. Sedangkan dilihat dari garis kontinum yang telah dihitung adalah

Gambar 4. Garis Kontinum Kinerja Karyawan



Berdasarkan Gambar 4 mengenai kontinum variabel kinerja karyawan dapat diketahui bahwa nilai 24860 berada dalam katagori tinggi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan merasakan kinerja yang baik di perusahaan, akan tetapi kinerja karyawan pada perusahaan masih perlu ditingkatkan karena semua dimensi berada di bawah skor ideal.

Kinerja karyawan akan meningkat jika adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, kejelasan mengenai tugas dan pekerjaan, sistem komunikasi, sarana kerja, cara

pimpinan memperlakukan karyawan, pelatihan, bonus serta insentif, dan lingkungan kerja yang baik. Selain itu dukungan serta support dari atasan juga dibutuhkan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Support dari pimpinan berupa melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah, menghargai ketika karyawan memberikan gagasan serta ide, dan libatkan karyawan dalam melakukan trobosan penting dalam perusahaan.

Disiplin merupakan suatu sikap taat akan hukum dan peraturan yang berlakaku pada suatu lingkungan atau tempat tertentu. Disiplin kerja merupakan sikap ketaatan pegawai akan perjanjian kerja, aturan kerja, serta norma yang berlaku diperusahaan (Zainal, 2016).

Sedangkan Penampilan merupakan gambaran awal ketika seseorang dilihat untuk pertama kalinya. Dalam dunia kerja penampilan sangat penting karena seseorang yang memiliki penampilan yang baik cenderung lebih dihargai (Subianto, 2016). Memiliki penampilan yang baik berarti seseorang tersebut lebih dapat menghargai dirinya sendiri.

Sikap dan perilaku seorang karyawan dalam bekerja sangat penting karena berperan dalam keberhasilan kerja. Di dalam organisasi karyawan dituntut untuk memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan budaya yang berlaku ditempat kerja. Hal tersebut dikarenakan agar mudah untuk diterima dengan baik oleh lingkungan tempat dimana kita bekerja.

Proses kerja merupakan proses karyawan dalam mencapai beberapa tujuan yang produktif (Krauesslar, 2015). Pada tahap proses kerja pimpinan dapat melihat bagaimana kinerja karyawannya serta bagaimana tahapan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan perilaku. Dengan melakukan proses kerja yang baik maka hasil yang ingin dicapai akan sesuai dengan tujuan dan keinginan perusahaan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian di pembahasan dikemukakan kesimpulan bahwa gambaran kemampuan kerja di PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang berada pada katagori sangat baik, Gambaran *coaching* di PT. Sari Ater Hotel dan Resort subang berada pada katagori baik dan Gambaran kinerja karyawan di PT. Sari Ater Hotel dan Resort Subang berada pada kategori tinggi.

Adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti berikutnya dalam melakukan penelitian mengenai kemampuan kerja, *coaching* dan kinerja karyawan dengan menggunakan indikator yang berbeda dari sumber teori yang lebih beragam, dan terhadap objek yang berbeda, karena masih banyaknya keterbatasan dalam

penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas-mastura, M. (2013). Employability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector, *3*(4), 150–162.
- Ahmed, A., & Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance: A study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, *11*(6), 61–68. <https://doi.org/ISSN: 2319-7668>.
- Al-sinawi, S., Yan, C., & Rahman, A. (2015). Factors Influencing the Employees ' Service Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *197*(February), 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.043>
- Alsughayir, A. (2016). Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance. *Business and Economic*, *9*(7), 64–70. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n7p64>
- Ampomah, P. (2016). Asian Journal of Social Sciences “ The Effect of Training and Development on Employee Performance in a Private Tertiary Institution in Ghana ” (Case Study : Pentecost University College (Puc) - Ghana). *Social Sciences and Management Studies*, *3*(1), 29–33. <https://doi.org/ISSN: 2313-7401>
- Arini, K. R. (2015). Pengaruh Kemampuan Kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Administrasi Bisnis*, *22*(1), 1–9.
- Bozer, G., & Santora, J. C. (2015). Executive Coaching : Does Coach-Coachee Matching Based On Similarity Really Matter. *Research*, *67*(3), 218–233. [https://doi.org/1065-9293/15/\\$12.00](https://doi.org/1065-9293/15/$12.00) <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000044>
- Brown, C. S., Avenue, P., & York, N. (2016). A Conceptual Framework for Coaching that Supports Teacher Development. *Education and Social Policy*, *3*(4), 14–25. <https://doi.org/ISSN 2375-0782> (Print) 2375-0790 (Online)
- Chirasha, V. (2013). Management of Discipline for good Performance : A theoretical perspective. *Social Sciences*, *2*(7), 214–219. <https://doi.org/ISSN 2277-0844>
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing* (10th ed.). New York: Mc Graw Hil.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. (Jersey, Ed.) (Thirteenth). Pearson Prentice Hall.
- Emeka, H., Ifeoma, J., & Emmanuel, I. (2015). An Evaluation of the Effect of Technological Innovations on Corporate Performance : A Study of Selected Manufacturing Firms in Nigeria. *Business and Management*, *3*(1), 248–262. <https://doi.org/ISSN 2321-8916>
- Four, S. A., Word, L., Gibson, J. W., Cotterman, S. P., College, B., Johnson, R. E., & College, B. (2006). Discipline : Still A four Letter Word, *4*(1), 5–8.
- Gomez-Mejia, L. R. and D. B. B. and R. L. C. (2012). *Managing Human Resources* (7th editio). New York: Pearson.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Business and Social Science*, *2*(13), 224–229.
- Hanantoko, D. A., & Nugraheni, R. (2017). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang). *Management*, *6*, 1–8. [https://doi.org/ISSN \(Online\): 2337-3792](https://doi.org/ISSN (Online): 2337-3792)
- Julie, B., & Amanda, T. (2017). *Human resources management a contemporary approach* (Eighth). New York: Pearson.
- Kalkavan, S., Katr, A., & Nil, İ. İ. (2014). The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees ' Perception Of Job Satisfaction , Organisational Commitment , And Job Performance : Case Study On Insurance Industry In Turkey. *Social Sciences*, *150*, 1137–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. Pearson (4e ed.). England: Pearson Education Inc. <https://doi.org/10.2307/1252315>
- Kim, Y. H., & Kim, S. R. (2016). Influence of type D personality on job stress and job satisfaction in clinical nurses: the mediating effects of compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.13177>
- Krauesslar. (2015). Safety Coaching : A brief literature review. *Industrial and Commercial Training*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline , Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in

- the Company (Case Study in PT . Dada Indonesia). *Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Manik, E., & Sidharta, I. (2017). The Impact of Motivation , Ability , Role Perception on Employee Performance and Situational Factor as Moderating Variable of Public agency in Bandung, Indonesia. *Management*, 3(4), 65–73. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.34.1008>
- Mathews, C., & Khann, I. K. (2016). Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review. *Scientific an Technology*, 5(4), 2013–2016. [https://doi.org/ISSN \(Online\): 2319-7064](https://doi.org/ISSN (Online): 2319-7064)
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*. (G. and T. U. S. Britain, Ed.) (13th ed.). USA: Kogan Page Limited.
- Minor, M. (2007). *Meningkatkan Kinerja Tim melalui Coaching dan Counseling*. Jakarta: PPM.
- Mondy, W. R., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resources Management* (Fourteenth). United States: Pearson Education. Retrieved from www.pearsonglobaleditions.com
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees ' Performance: A Study on the Islamic Banks in Islamic Science University of Malaysia University of North Sumatera. *Business and Social Sciene*, 5(2), 73–80. Retrieved from www.ijbssnet.com
- Muliharta, K. (2015). Pengaruh Kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Puri Bugis Lovina. *Management*, 5(1), 1–14.
- Nuryanti, B. L., & Rahmawati, R. (2016). The Influence of Situational Leadership and Work Environment towards Employees ' Performance. *Business and Management Research*, 15, 540–543
- Neupane, R. (2015). Effects Coaching And Mentoring On Employee Performance in The UK Hotel Industry. *Social and Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v2i2.12323>
- Nwakpa, P. P. (2015). Discipline and motivation : panacea for effective secondary school administration in Nigeria. *Research and Humanities*, 3(5), 58–61.
- Nwinyokpugi, P. (2016). Workplace Discipline ; A catalyst for Organizational Productivity in Nigeria Workplace Discipline: A Catalyst For Organizational Productivity In Nigeria. *IJIRAS*, 2(November), 0–4.
- Nyakundi, W., Jkuat, A., Kemunto, L., & Jkuat, A. (2016). The Impact of Motivation on Employee Performance : A Case Study of Health Workers at Kisii Teaching and Referral Hospital. *IJIR*, (5), 353–360.
- Odunlami, I. B., & Matthew, A. O. (2014). Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector , A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(9), 108–117. [https://doi.org/ISSN 2349-0330 \(Print\) & ISSN 2349-0349 \(Online\)](https://doi.org/ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online))
- Pratama, K. F., & Purnama, R. (2016). The Effect of Social Work Environment on Employee Productivity in Manufacturing Company in Indonesia, 15, 574–575.
- Raharjo, S., Paramita, D. P., & Warso, M. (2016). Pengaruh kemampuan kerja, pengalaman dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan kompetensi kerja sebagai variabel intervening. *Management*, 2(2), 1–13.
- Ravichandran, A. (2015). A Study on Job Satisfaction of Employees of Manufacturing Industry in Puducherry , India. *Innovative Research and Development*, 4(2), 344–349. <https://doi.org/ISSN 2278 – 0211>
- Rizwan, M., Khan, M. N., Nadeem, B., & Abbas, Q. (2016). The Impact of Workforce Diversity Towards Employee Performance : Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Marketing Research*, 2(2), 53–60.
- Roeleejanto, C., & Payangan, O. R. (2015). Effects of Leadership , Competency , and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees ' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta , Indonesia. *Scientific*, III(44), 14–24. <https://doi.org/ISSN 2201-2796>
- Senen, S. H., Sumiyati, & Masharyono. (2016). The Effect of Skill Variety , Task Identity , Task Significance , Autonomy and Feedback on Job Performance. *Economics, Business and Management*, 15, 585–588. <https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.108>
- Senen, S. H., Sumiyati, & Masharyono. (2017). Employee Performance Assessment System Design Based on Competence, 2, 68–70.
- Senen, S. H., & Triananda, N. (2016). The Employee Performance Influenced by Communication: a Study of BUMD in Indonesia. *Economics, Business and Management*, 15, 596–598. <https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.111>
- Sofyan, M., M, A. R., Bima, M. J., & Nujum, S.

- (2016). The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi. *Scientific an Technology*, 5(3), 51–57. <https://doi.org/ISSN 2277-8616>
- Sridarran, L. (2016). Impact of Work Place Stress on Employees ' Job Performance : Special Reference to Apparel Industry in Batticaloa District , Sri Lanka. *Business and Management*, 4(3), 63–66.
- Subianto, M. (2016). Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat. *Administrasi Bisnis*, 4(3), 698–712. <https://doi.org/ISSN 2355-5408> , ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id
- Swart, E., & March, S. (2017). The impact of work ability and work motivation and health- A longitudinal study based on older employees. *Environmental*. <https://doi.org/DOI : 10.1097/JOM.0000000000001244> The
- Temitayo, O., Nayaya, M. A., & Lukman, A. A. (2013). Management of Disciplinary Problems in Secondary Schools: JalingoMetropolis in Focus. *Human Social Science*, 13(14). <https://doi.org/2249-460x> & Print ISSN: 0975-587X
- Thaief, I., Baharuddin, A., & Syafi, M. (2015). Effect of Training , Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT . PLN (Persero) Service Area and Network. *Management and Economics*, 7(11), 23–33. <https://doi.org/10.5539/res.v7n11p23>
- Zainal. (2016). Pengaruh kemampuan kerja , pengalaman kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada kantor kecamatan Bahopo. *Management*, 4(6), 83–90. <https://doi.org/ISSN:2302-2019>