

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN HIPOTESIS**  
**PENELITIAN**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai manajemen, manajemen SDM, Dimensi Kompetensi yang terdiri dari Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai serta Kinerja Pegawai.

**2.1.1 Manajemen**

Dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu kita harus mengerti dan memahami arti dari “manajemen” itu sendiri. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu, karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (Athoillah, 2010).

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Definisi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya, sebagai berikut :

James A.F. Stoner (2006) mendefinisikan manajemen adalah sebagai berikut:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Hal yang hampir senada dinyatakan oleh G.R. Terry (2010:16) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sedangkan Stephen P.Robbins dan Mary Coulter (2010) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.”

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses koordinasi meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu perusahaan manusia merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai suatu keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, namun apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang bekerjasama dengan menerapkan fungsi manajemen dalam aktivitas operasional untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2011:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

### 3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

### 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

## **2.1.2 Kompetensi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Sedangkan menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "*Competency*" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "*Competence*" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Menurut Brian E. Becher, Mark Huslid dkk. (Sudarmanto, 2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja

pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

#### **2.1.2.2 Pentingnya Kompetensi**

Dessler (2010: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis

Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan

kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (value) dalam perusahaan.

b. Memahami prinsip pengukuran yang baik

Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

c. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*)

Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

## 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

## 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

## 5. Motivasi

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 seseorang bawahan.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi 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 mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.2.4 Jenis-jenis Kompetensi**

Menurut Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.

5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

#### **2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan

dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205).

Berikut adalah dimensi-dimensi kompetensi, namun dimensi kompetensi dalam penelitian ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja pegawai.

### **2.1.2.6 Pengetahuan**

#### **2.1.2.6.1 Pengertian Pengetahuan**

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa

yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang karyawan berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas/pekerjaan. Karena itu, pengetahuan seseorang karyawan dapat dikembangkan melalui pendidikan, baik formal maupun non formal serta pengalaman. Pendidikan membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan, teori, logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis serta pengembangan watak dan kepribadian (Robins and Judge, 2009).

Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : ”Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik.”

Menurut Dale (Sudarmato, 2009:59) pengetahuan yang dimiliki seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang didasari dan pengetahuan yang tidak didasari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya dia akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa, dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian ditambahkan ke

dalam simpanan memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan mempersiapkan reaksi terhadap suatu instansi atau orang lain.

Menurut Taufik (2007) pengetahuan merupakan penginderaan manusia, atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimilikinya (mata, hidung, telinga, dan lain sebagainya). Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran dan rasa.

#### **2.1.2.6.2 Pentingnya Pengetahuan**

Menurut (Notoatmodjo, 2007) Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang (*Over Behaviour*). Dari pengalaman dan penelitian ternyata perilaku yang didasari oleh pengetahuan akan lebih langgeng daripada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan. Sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru didalam diri seseorang terjadi proses yang berurutan yakni:

1. Awareness (kesadaran) dimana orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui terlebih dahulu terhadap stimulus (objek).
2. Interest (merasa tertarik) terhadap stimulus atau objek tersebut. Disini sikap subjek sudah mulai timbul
3. Evaluation (menimbang-nimbang) terhadap baik dan tidaknya stimulus tersebut bagi dirinya.

4. Trial, sikap dimana subjek mulai mencoba melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang kehendaki oleh stimulus.
5. Adaption, dimana subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran dan sikapnya terhadap stimulus. Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses seperti ini, dimana didasari oleh pengetahuan, kesadaran dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bersifat langgeng (*long lasting*). Sebaliknya, apabila perilaku itu tidak didasari oleh pengetahuan dan kesadaran akan tidak berlangsung lama. Jadi, pentingnya pengetahuan disini adalah dapat menjadi dasar dalam merubah perilaku sehingga perilaku itu langgeng.

#### **2.1.2.6.3 Dimensi dan Indikator Pengetahuan**

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat diunakan untuk megevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

Dimensi Pendidikan

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan
2. Pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas

### 3. Pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya

#### Dimensi Pengalaman

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai
2. Prestasi kerja yang dimiliki pegawai
3. Ketenangan pegawai saat bekerja

#### Dimensi Minat

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kehadiran
2. Kepatuhan terhadap atasan
3. Sikap terhadap pekerjaan

## **2.1.2.7 Keterampilan**

### **2.1.2.7.1 Pengertian Keterampilan**

Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

Keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan batuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu

kegiatan. Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku (Sudarmanto, 2009:60). Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan), aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : "Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

Menurut Spencer dalam Wibowo (2007:325), keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual. Sedangkan menurut Menurut Triton PB (2009), keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukannya secara terus menerus. Karyawan yang memiliki tingkat keterampilan tinggi akan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat keterampilan kerja rendah.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

### **2.1.2.7.2 Pentingnya Keterampilan**

Keterampilan merupakan domain yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keterampilan yang lebih baik akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawai, berikut adalah ciri-ciri pegawai yang telah memiliki keterampilan dengan baik:

1. Tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan.
2. Mempunyai gerak kerja yang cepat dan tepat.
3. Jarang sekali melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam bekerja.
4. Sudah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Produktivitas kerja meningkat dari biasanya.

### **2.1.2.7.3 Dimensi dan Indikator Keterampilan**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

#### Dimensi Kecakapan

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

#### Dimensi Kepribadian

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam mengendalikan diri
2. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Komitmen terhadap pekerjaan

Dimensi Latihan indikatornya adalah kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik

### **2.1.2.8 Kemampuan**

#### **2.1.2.8.1 Pengertian Kemampuan**

Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Menurut teori Blanchard dan Hersey dalam kutipan Kristiani *et al*, (2013) Kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya.

Menurut Gibson, dkk. (2009), kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik meskipun sudah dimotivasi dengan baik.

Menurut Robbins dan Judge (2008), kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan se-orang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat kemampuan yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

### 1. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes *IQ*. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan ingat.

### 2. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, keterampilan dan karakteristik serupa. Misal, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan.

#### **2.1.2.8.2 Pentingnya Kemampuan**

Pentingnya kemampuan karena kemampuan adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung kinerja karyawan, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Kemampuan semakin penting karena

manajer memberikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka dapat bekerja dengan hasil yang maksimal. Motivasi dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak memiliki kemampuan dalam bekerja. Untuk memberikan kemampuan pada masing-masing karyawan, manajer harus mengetahui motif dan kemampuan yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*uncocious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, baik kebutuhan jasmani maupun rohani.

#### **2.1.2.8.3 Jenis-jenis Kemampuan**

Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal (Robert R.Katz, dalam Moenir 2008), yaitu:

1. *Technical Skill* (Kemampuan Teknis) Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.
2. *Human Skill* (Kemampuan bersifat manusiawi) Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

3. *Conceptual Skill* (Kemampuan Konseptual) Adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

#### **2.1.2.8.4 Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan**

Menurut Michael Zwell dalam wibowo (2007:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai –Nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Isu emosional

#### **2.1.2.8.5 Dimensi dan Indikator Kemampuan**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Gibson, dkk. (2009) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

Dimensi Kemampuan Intelektual

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Kemahiran berhitung

Dimensi Kemampuan Fisik

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kesanggupan Kerja
2. Masa Kerja

### **2.1.3 Kinerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Anwar Prabu (2013 : 67) kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Amirullah (2015: 231):

“kinerja adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan”.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan: “kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa “*performance is output derives from processes, human otherwise,*” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2009:68) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.1.3.2 Penilaian Kinerja Pegawai**

Wilson Bangun (2012: 231) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang pegawai termasuk kedalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seseorang pegawai yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah.

Secara umum dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan kepuasan-kepuasan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Menurut Rivai (2011: 563) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain:
  - a. Meningkatkan motivasi
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai
  - a. Meningkatkan kepuasan kerja

- b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai
  - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai
  - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai
  - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai
3. Manfaat bagi organisasi
- a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi
  - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
  - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
  - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing pegawai.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*).

Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu

ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.3.4 Kegunaan Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan prestasi kerja (kinerja) pegawai adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan pemberian balas jasa
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai alat untuk menerima kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai

- d. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai
- e. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011: 61) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator yaitu:

##### 1. Dimensi Kuantitas

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target

##### 2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Keterampilan
- c. Hasil kerja

##### 3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama dengan rekan kerja
- b. Kekompakan dengan rekan kerja

##### 4. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

1. Kreativitas
2. Keinginan bekerja untuk lebih baik

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh dimensi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dari penelitian ini dan dikemukakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dan hasil-hasil penelitian yang telah di laksanakan sebelumnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rizal et al., (2013) Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public Jakarta	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja individu perusahaan agro industri go public.	Memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak terdapat variabel bebas Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai</li> <li>• Perbedaan tempat dan waktu penelitian</li> </ul>
2	Reinhard Efraim Murbijanto, (2013) Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja dan Lingkungan Fisik terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bekasi)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja Kabupaten Bekasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti variabel terikat Kinerja Pegawai</li> <li>• Memiliki kesamaan pada tempat yang diteliti pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki perbedaan waktu penelitian</li> <li>• Tidak terdapat variabel bebas Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai</li> </ul>

3	Tati Setiawati, (2009) Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus Di FPTK UPI)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di FPTK UPI.	Memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki perbedaan dalam waktu, tempat dan objek yang dilakukan di FPTK UPI</li> <li>• Tidak terdapat variabel bebas Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai</li> </ul>
4	Ardiana, Brahmayanti, Subaedi (2010) Kompetensi Sumber Daya Manusia UKM terhadap Kinerja UKM	Terdapat pengaruh pengetahuan sumber daya manusia ternyata tidak signifikan terhadap kinerja UKM di Surabaya.	Meneliti variabel terikat Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak terdapat Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai sebagai variabel bebas</li> <li>• Perbedaan tempat dan waktu penelitian</li> </ul>
5	Heny Sidanti, (2015) Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di koperasi pegawai republik Indonesia (kpri) ikatan membangun bahagia sejahtera jambon ponorogo	Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja bersama-sama dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak terdapat Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai sebagai variabel bebas</li> <li>• Perbedaan tempat dan waktu penelitian</li> </ul>

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap organisasi atau instansi pemerintah harus memperhatikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan khusus yang dimiliki oleh para pegawainya. Di dalam instansi pemerintah Dinas Tenaga Kerja kota Cimahi diperlukan adanya pegawai berpengetahuan, keterampilan dan kemampuan khusus untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dibidang ketenagakerjaan yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, sebab ini menyangkut tujuan organisasi sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

### **2.2.1 Pengaruh Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai**

Pengetahuan merupakan bentuk dari penguasaan ilmu terhadap suatu bidang yang berkaitan dengan tugas-tugas pegawai. Pengetahuan yang baik akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai. Pada umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan merupakan hal yang sangat penting karena dengan memiliki pengetahuan maka pegawai dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian pengetahuan diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim yang dikutip dari Suwasono (2010:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh banyak dimensi, satu di antaranya adalah kemampuan kerja, sementara kemampuan kerja merupakan pencerminan dari pengetahuan karyawan.

Seorang karyawan dengan pengetahuan tentang pekerjaan yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik. Dalam konteks pelatihan ini, pengetahuan seorang pegawai akan sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fahrudin Nisak (2015), yang menunjukkan terdapat pengaruh pengetahuan terhadap kinerja pada SMKN Se-kota Pekalongan. Pada penelitian melihat pengaruh pengetahuan terhadap kinerja memperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,135, sedangkan ( $t$  tabel) sebesar 2,004 artinya  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,135 > 2,004$ ). Karena  $t$  hitung lebih besar maka  $H_0$  ditolak maka hal ini menunjukkan terdapat pengaruh pengetahuan terhadap kinerja pada SMKN Se-kota Pekalongan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Pegawai**

Sebagaimana telah disebutkan bahwa manusia merupakan sumber daya manusia yang sangat penting bagi instansi pemerintahan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki keterampilan yang dapat mencapai tujuan dari organisasi secara optimal. Untuk menunjang keberhasilan tersebut maka instansi pemerintahan dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan mencapai kinerja yang baik tersebut maka diperlukan suatu keterampilan yang baik. Semakin tinggi keterampilan maka semakin baik pekerjaan tersebut terselesaikan. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nining Purnama Syarthini (2014), yang menunjukkan secara parsial terdapat

pengaruh keterampilan terhadap kinerja pada PT. MPM Cabang Bengkulu. Pada penelitian melihat pengaruh keterampilan terhadap kinerja memperoleh t hitung sebesar 2.712, sedangkan (t tabel) sebesar 1.645 artinya  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $2.712 > 1.645$ ). Karena t hitung lebih besar maka  $H_0$  ditolak maka hal ini menunjukkan terdapat pengaruh kemampuan terhadap kinerja pada Karyawan PT. MPM Cabang Bengkulu.

Hasil penelitian lain dilakukan oleh Rino Yanuardi (2013) yang berjudul “Pengaruh Keterampilan dan Pengetahuan Administrasi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang”, dimana menyatakan bahwa pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Kemampuan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kemampuan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila seseorang pegawai yang setiap hari bekerja di sebuah perusahaan dan memiliki kemampuan yang baik tentunya akan memberikan dampak positif produktivitas pegawai dan tentunya pegawai tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula karena kemampuan itu sendiri memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Hutajulu (2009) mengungkapkan bahwa apabila ingin mencapai hasil yang maksimal seorang pegawai harus bekerja dengan sungguh-sungguh beserta segenap kemampuan yang dimiliki ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh

positif dengan kinerja organisasi Wahyuningrum (2013). Dari pendapat teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai akan menentukan kinerja organisasi. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Frans Farlen (2011), yang menunjukkan terdapat pengaruh kemampuan terhadap kinerja pada Karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda. Pada penelitian melihat pengaruh kemampuan terhadap kinerja memperoleh  $t$  hitung sebesar 3.735, sedangkan ( $t$  tabel) sebesar 2.026 artinya  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3.735 > 2.026$ ). Karena  $t$  hitung lebih besar maka  $H_0$  ditolak maka hal ini menunjukkan terdapat pengaruh kemampuan terhadap kinerja pada Karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda.

Hasil penelitian lain dilakukan oleh Saka Yulius (2014) yang berjudul “Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu”. Dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan dengan kinerja pegawai Bagian Sekretariat di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu.

#### **2.2.4 Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai**

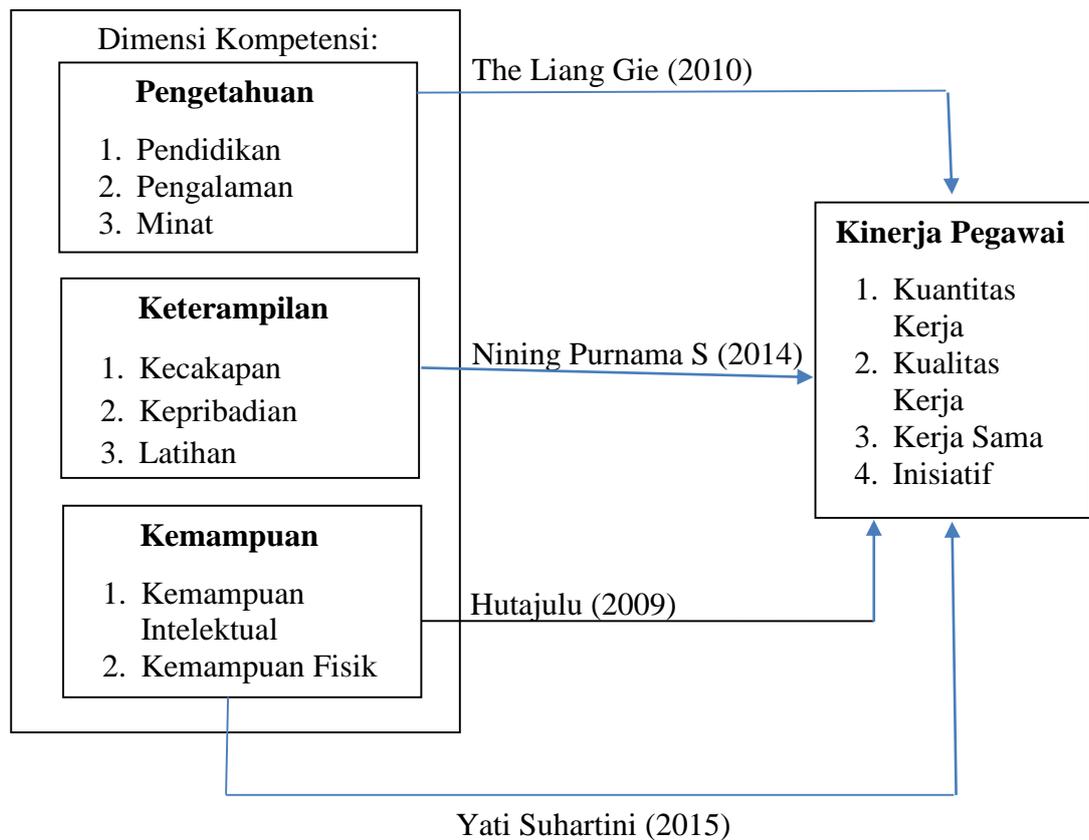
Perusahaan ataupun organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang secara optimal adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya. Memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai

yang baik akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan faktor yang mendukung untuk terciptanya kinerja pegawai. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu organisasi karena pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan modal utama dalam organisasi untuk meraih kesuksesan dan keberhasilan. Pegawai yang diharapkan adalah pegawai yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yati Suhartini (2015) yang berjudul “Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Industri Kulit di Manding, Bantul, Yogyakarta)”. Dimana menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai secara bersamaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Industri Kulit di Manding, Bantul, Yogyakarta ditunjukkan dengan nilai signifikan F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan 0,713 atau sebesar 71,3%.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian sebagai berikut:

### **2.2.5 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai dimensi kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan
  - a. Terdapat pengaruh dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai
2. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat pengaruh dari pengetahuan terhadap kinerja pegawai
  - b. Terdapat pengaruh dari keterampilan terhadap kinerja pegawai
  - c. Terdapat pengaruh dari kemampuan terhadap kinerja pegawai