

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, akan dibahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Pemaparan kajian pustaka didasarkan pada teoritis dan penelitian pendahuluan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan seluruh aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sebelumnya ditetapkan dengan bantuan sumber daya yang ada (manusia, uang, materi, mesin, dan metode) secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* pada awalnya berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, hasil adopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang artinya tangan (Samsudin, 2016: 15). Berdasarkan kaidah bahasa Indonesia, manajemen merupakan kegiatan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan. Para ahli telah banyak yang mengemukakan pengertian manajemen yaitu sebagai berikut. Suprihanto (2016: 4) memberikan definisi tentang manajemen sebagai berikut:

” Manajemen adalah proses mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi yaitu seluruh aset yang dimiliki organisasi baik manusia dan pengalamannya, mesin, bahan produksi, modal, citra perusahaan serta loyalitas pegawai. “

Sedangkan Larasati (2018: 3) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“ Manajemen merupakan suatu alat, teknik, atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Manajemen adalah suatu cara mengelola sumber daya organisasi, yaitu manusia, uang, sarana, dan prasarana, material, dan metode secara efektif dan efisien”.

Sementara itu, Stoner (Hanafi, 2016: 16) menyatakan bahwa:

“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals”.

Berdasarkan definisi tersebut, maka manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian segala aktivitas anggota kelompok untuk menggunakan semua sumberdaya organisasi dengan harapan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Seperti beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada dan koordinasi pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan sehingga menjadi menjadi hasil yang diharapkan suatu organisasi, maka harus dilaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Griffin (Batlajery, 2016: 138) manajemen dibagi menjadi beberapa fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan yang di inginkan secara efisien dan efektif.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana kerja organisasi. Perencanaan adalah proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain tidak dapat berjalan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organization*)

Proses yang berkaitan dengan strategi yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dimana melalui pengorganisasian tersebut semua pihak dalam organisasi dipastikan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan organisasi.

3. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana.

4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh aktivitas yang telah direncanakan, diorganisasikan dan digerakan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan meskipun berbagai perubahan mungkin terjadi dalam lingkungan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni untuk mengatur hubungan antara tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting untuk

mewujudkan keberhasilan organisasi atau perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara cermat dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Simamora (Larasati, 2018: 6) mengemukakan definisi MSDM yaitu, “Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, pendayagunaan, penilaian, serta pengelolaan individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. “

Definisi lain dikemukakan oleh Saihudin (2018: 2) yang menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, dan menilai karyawan, serta mengurus hubungan tenaga kerja antar individu dalam suatu organisasi, keselamatan tenaga kerja dengan tujuan mewujudkan harapan organisasi dan individu. “

Sedangkan definisi MSDM menurut Robbins & Judge (2018:4) sebagai berikut:

“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees”

Definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang fokus utamanya terhadap cara merekrut, mempekerjakan, melatih, memelihara dan memotivasi pegawai.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Priyono (2016: 6-8) yaitu sebagai berikut.

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Perencanaan dalam hal ini merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperkirakan kondisi tenaga kerja dalam organisasi agar sesuai dengan jangka pendek serta jangka panjang.

2. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan itu sendiri.

3. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengendalikan pegawai agar perilaku dan pekerjaannya sesuai dengan peraturan organisasi.

4. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

5. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

6. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

7. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk meningkatkan kondisi pegawai dari segi fisik, psikis, dan loyalitas sehingga bekerja dalam jangka panjang di organisasi.

8. Pencapaian efektivitas hubungan kerja

Kegiatan ini merupakan salah satu cara untuk mengatur bagaimana hubungan kerja yang baik perlu dicapai melalui penekanan kedisiplinan, penciptaan rasa hormat terhadap hak-hak pekerja.

9. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan kondisi pemutusan hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi.

2.1.2.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup MSDM menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku pegawai dengan melibatkan hal-hal sebagai berikut (Kho, 2017: 5).

1. Perencanaan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan (*human resources planning*).
2. Menganalisis jabatan dan pekerjaan, yaitu menganalisis dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam organisasi atau perusahaan (*job analysis*).
3. Perekrutan dan seleksi pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, prosedur, sistem, dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi (*recruitment and selection*).
4. Memperkenalkan latar belakang perusahaan, budaya organisasi, nilai-nilai organisasi dan etika kerja kepada pegawai yang telah lulus seleksi

serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya. (*orientation and induction*).

5. Pelatihan dan pengembangan SDM dalam organisasi (*training and development*).
6. Perencanaan dan pemberian upah atau kompensasi (*compensation planning and remuneration*).
7. Penilaian prestasi dan kinerja pegawai untuk melakukan promosi, perpindahan dan pemberhentian terhadap pegawai (*performance appraisal*).
8. Menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja (*industrial relations*).
9. Memotivasi pegawai, mengupayakan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan pegawai (*motivation, welfare, healthy and safety*).

2.1.3 Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang mengenai sesuatu yang dapat diperoleh melalui pengalaman serta pembelajaran. Pengetahuan merupakan hasil panca indra manusia yaitu indra penglihatan, pendengaran, penciuman, dan peraba. Pengetahuan dapat berasal dari pengetahuan ilmiah dan pengetahuan dari pengalaman (Wawan & Dewi, 2017: 21).

2.1.3.1 Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan adalah kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu tentang objek atau seseorang seperti fakta, deskripsi atau informasi yang diperoleh melalui pendidikan atau pengalaman dengan cara mempersepsikan, menemukan, atau belajar. Pengetahuan dapat dikatakan sebagai pemahaman teoritis atau praktis dari suatu subjek

(Kamus oxford, 2018). Notoatmodjo (2017: 86) memberikan definisi pengetahuan atau kognitif adalah domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang melalui pengalaman dan penelitian.

Pengetahuan menurut Sutrisno (Alias & Serang, 2018: 85) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang pegawai yang mengetahui cara melakukan indentifikasi belajar, dan cara melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut memiliki pengetahuan.

Pengetahuan adalah kemampuan kognitif seorang pegawai berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai dapat dikembangkan melalui pendidikan, baik formal maupun non formal dan melalui pengalaman (Robbins and Judge, 2018: 65).

2.1.3.2 Pentingnya Pengetahuan

Pada keadaan ideal, ASN harus memiliki pengetahuan sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Kinerja pegawai yang baik, dalam organisasi publik, dapat terlihat dari perilakunya saat melakukan pelayanan kepada kepentingan publik yang semakin baik dan memuaskan, hal tersebut dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan (*knowledge*) (Haryani & Nurcahyono, 2018: 75). Dari pengalaman dan penelitian terbukti bahwa perilaku yang dilandasi pengetahuan akan lebih lama dari perilaku yang tidak dilandasi pengetahuan, karena pengetahuan yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja melalui penyelesaian setiap tugas, tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan (Alias & Serang, 2018: 88).

Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang pegawai yaitu kemampuan untuk menyadari, mengenal, memahami, dan menghayati tugas atau pekerjaan yang diberikan. Salah satu cara untuk membekali pengetahuan yaitu melalui pendidikan. Melalui pendidikan seseorang akan diberikan dengan dasar-dasar pengetahuan, kemampuan analisis, teori, logika, pengetahuan umum dan pengembangan watak serta kepribadian. Dengan demikian, pengetahuan seorang pegawai dapat dikembangkan melalui pendidikan secara formal maupun non formal dan melalui pengalaman (Robbins and Judge, 2018: 66)

2.1.3.3 Taksonomi Pengetahuan (Taksonomi Bloom)

Pengetahuan tersusun dari beberapa hirarki. Bloom (Anderson & Krathwol, 2017: 94) membagi pengetahuan menjadi tiga ranah yaitu ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Ranah kognitif berkaitan dengan pengetahuan hasil interaksi panca indra manusia dengan objek, ranah afektif berkaitan dengan hasil analisis dari kognitif, sedangkan ranah psikomotorik hasil analisis yang dilaksanakan.

1. Ranah Kognitif

Ranah kognitif mencakup kemampuan memperlihatkan kembali konsep atau prinsip yang sudah dipelajari, yang berkaitan dengan kemampuan berpikir, kompetensi, mendapatkan pengetahuan, pengenalan, pemahaman, konseptualisasi, penentuan dan penalaran. Ranah kognitif menurut Bloom merupakan aktivitas yang menyangkut otak yang terbagi menjadi 6 tingkatan sesuai dengan jenjang terendah sampai tertinggi yang dilambangkan dengan C yaitu C1 (mengingat), C2 (memahami), C3 (mengaplikasikan), C4 (menganalisis), C5 (mengevaluasi) dan C6 dan (mencipta).

2. Ranah Afektif

Ranah afektif merupakan ranah yang berkaitan dengan sikap, nilai, dan perasaan

sesorang. Ranah afektif berhubungan dengan penerimaan atau penolakan suatu objek hasil dari interaksi atau belajar seseorang. Ranah afektif terbagi menjadi 5 tingkatan yang dilambangkan dengan A yaitu A1 (menerima), A2 (menanggapi), A3 (menilai), A4 (mengelola) dan A5 (mengkarakterisasi).

3. Ranah Psikomotorik

Ranah psikomotorik merupakan ranah yang berhubungan dengan keterampilan dan kemampuan mengimplementasikan pekerjaan dengan melibatkan kapasitas yang dimiliki yang berhubungan dengan kemampuan fisik. Ranah psikomotorik terbagi menjadi 4 tingkatan yang dilambangkan dengan P yaitu P1 (meniru), P2 (memanipulasi), P3 (pengalamiahan) dan P4 (artikulasi).

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengetahuan

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengetahuan dikemukakan oleh Budiman & Riyanto (Hayomi, 2019: 8) sebagai berikut.

1. Pendidikan

Proses perubahan sikap dan perilaku seseorang atau kelompok dan merupakan usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin cepat menerima dan memahami suatu informasi sehingga pengetahuan yang dimiliki juga semakin tinggi.

Pendidikan merupakan proses belajar, pertumbuhan dan perkembangan ke arah yang lebih baik, lebih matang dan lebih dewasa terhadap individu, kelompok atau masyarakat. Semakin tinggi pendidikan seseorang mereka banyak dilatih menerima informasi dan tidak bias dipungkiri jika pada akhirnya semakin banyak pengetahuan yang dimilikinya. Sebaliknya, jika tingkat

pendidikannya rendah, dapat menghambat perkembangan sikap seseorang terhadap penerimaan informasi yang baru diperkenalkan.

2. Umur

Bertambahnya umur akan terjadi perubahan pada aspek fisik akibat pematangan fungsi organ. Selain itu, terjadi perubahan pada aspek psikologis dari segi proses berpikir yang semakin dewasa. Semakin bertambah umur, maka semakin banyak pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu. Semakin bertambah umur maka tingkat kematangan dan kemampuan menerima informasi lebih baik jika di bandingkan dengan umur yang lebih muda.

3. Pengalaman

Pengalaman seseorang terhadap objek tertentu mempengaruhi interaksi seseorang dengan lingkungannya. Misalnya, jika pengalaman seseorang terhadap suatu objek menyenangkan, maka secara psikologis muncul kesan yang membekas dalam emosi sehingga memunculkan sikap positif.

4. Lingkungan

Lingkungan mempengaruhi proses perolehan pengetahuan individu karena adanya interaksi timbal balik antara lingkungan dan individu yang akan direspons sebagai pengetahuan oleh individu. Lingkungan dengan pengetahuan yang baik maka pengetahuan individu yang didapatkan akan baik tapi jika lingkungan kurang baik maka pengetahuan yang didapat juga akan kurang baik. Jika seseorang berada di lingkungan orang yang berpendidikan maka pengetahuan yang dimiliki seseorang akan berbeda dengan orang yang berada di sekitar orang pengangguran dan tidak berpendidikan.

5. Minat

Minat merupakan kecenderungan atau keinginan yang tinggi terhadap sesuatu. Minat mendasari seseorang untuk melakukan atau mencoba suatu hal dan pada akhirnya diperoleh pengetahuan yang mendalam terhadap hal yang dilakukan tersebut.

2.1.3.4 Tipe-Tipe Pengetahuan

Menurut tipenya, Nonaka (Setiyarti, dkk, 2020: 39) pengetahuan dibagi menjadi dua tipe yaitu:

- 1) Pengetahuan implisit (*tacit*) adalah pengetahuan yang masih berada di dalam pikiran individu yang memiliki pengetahuan tersebut dan bersifat pribadi;
- 2) Pengetahuan eksplisit (*explicit*) adalah pengetahuan yang secara eksplisit tersedia dalam satu organisasi.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Pengetahuan

Dimensi dan indikator pengetahuan pada penelitian ini mengadaptasi teori yang Mussardo (2019: 72) yang membagi pengetahuan kedalam 3 dimensi dan indikator seperti berikut:

- a. Dimensi pendidikan dengan indikator sebagai berikut:
 1. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan;
 2. Pemahaman pegawai terhadap cakupan tugas/pekerjaan;
 3. Pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugas/pekerjaan;
 4. Pemahaman tentang tantangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan.
- b. Dimensi pengalaman dengan indikator sebagai berikut:
 1. Pengalaman kerja;
 2. Prestasi kerja;

3. Ketenangan bekerja.

2.1.4 Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat. Keterampilan dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan (*training and development*). Seseorang yang memiliki keterampilan adalah individu yang mampu mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar.

2.1.4.1 Pengertian Keterampilan

Wardani (Yona, 2018: 30) mendefinisikan keterampilan sebagai berikut:

“ Keterampilan adalah suatu minat atau bakat individu yang memungkinkan individu tersebut dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Keahlian adalah kemampuan yang dapat diperoleh dari pelatihan dan pengembangan, yang harus selalu ditingkatkan melalui pengalaman-pengalaman pada bidang tertentu”.

Hasibuan (Zaitul, 2020: 251) mengemukakan bahwa keterampilan kerja seseorang adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan padanya atau. Keterampilan seseorang dapat dilihat saat mengambil kesempatan, kecermatan memakai alat-alat dalam perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Definisi lain disampaikan oleh Robbins & Judge (2018: 71) yang mengemukakan bahwa keterampilan sebagai kapasitas seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu.

2.1.4.2 Pentingnya Keterampilan

Kadarimsan (2018: 45) menyatakan pentingnya keterampilan bagi pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi sebagai berikut:

- a. *tehnical skill, human skill, dan conseptual skill* pegawai meningkatkan produktivitas kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas dari produk, dengan begitu produktivitas kerja akan meningkat;
- b. meningkatkan efesiensi waktu, tenaga dan bahan baku;
- c. mengurangi kerusakan mesin dan barang karena pegawai semakin terampil dan ahli dalam melaksanakan tugasnya;
- d. meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada penerima layanan;
- e. moral pegawai lebih baik karena keterampilannya sesuai dengan pekerjaan sehingga muncul antusiasme untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik;
- f. karier pegawai semakin besar, karena dengan keterampilan, prestasi kerjanya lebih baik;
- g. pemimpin lebih cakap dan tanggap saat mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill, human skill, dan conseptual skill* lebih baik.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterampilan

Notoadmojo (2017: 80) mengatakan bahwa keterampilan individu sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, karena keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan. Dengan begitu, keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan individu akan berpengaruh juga terhadap keterampilan individu tersebut seperti tingkat pendidikan, umur, pengalaman, dan motivasi.

2.1.4.4 Jenis-Jenis Keterampilan

Spencer & Spencer yang dikutip dari Sudarmanto (2018: 24) mengemukakan jenis-jenis keterampilan meliputi:

1) *Concern for Order* (CO)

Concern for Order merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

2) *Intiative* (INT)

Intiative (INT) merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang melebihi tuntutan dari pekerjaan untuk melakukan sesuatu.

3) *Interpersonal understanding* (IU)

Interpersonal understanding (IU) merupakan kemampuan untuk memahami hal hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, kemampuan akan pemahaman perasaan , keinginan atau pemikiran dari orang lain.

4) *Impact and Influence* (IMP)

Impact and Influence (IMP) merupakan tindakan seseorang untuk membujuk, mempengaruhi, meyakinkan, atau mengesankan sehingga orang lain dapat mendukungnya.

5) *Information Seeking* (INFO)

Information Seeking (INFO) merupakan besarnya tindakan tambahan yang dilakukan seseorang untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Keterampilan

Dimensi dan indikator keterampilan yang dipakai pada penelitian ini mengambil teori yang disampaikan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2016: 23), yang membagi keterampilan menjadi dua dimensi, yaitu:

1) Kecakapan

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. kecakapan dalam menguasai pekerjaan;
- b. kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan;
- c. ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Kepribadian

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. kemampuan dalam mengendalikan diri;
- b. kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan;
- c. komitmen terhadap pekerjaan.

2.1.5 Kemampuan

Kemampuan merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang atau bisa dikatakan sebagai potensi. Kemampuan merupakan potensi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya atau menguasai hal-hal yang ingin dikerjakan dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dapat dilihat dari perilaku tiap-tiap individu.

2.1.5.1 Pengertian Kemampuan

Kemampuan adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2016 : 113). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017 :126) kemampuan adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Hal serupa dikemukakan oleh Robbins & Judge (2017: 38) bahwa “Kemampuan adalah kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik”.

2.1.5.2 Pentingnya Kemampuan

Pentingnya kemampuan bagi pegawai karena kemampuan adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung kinerja pegawai, sehingga pegawai bekerja dengan 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.

Pentingnya kemampuan dikemukakan oleh Dessler (2015: 715) yang menyatakan bahwa:

“Organizations do not only expect capable, and skilled employees. The most important thing is that employees can work with maximum results”

Berdasarkan pendapat Dessler, kecakapan dan motivasi pegawai tidak ada artinya bagi organisasi jika pegawai tidak memiliki kemampuan dalam bekerja.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kemampuan seseorang yang disampaikan oleh Zwell, yaitu sebagai berikut (Fauzi dan Siregar, 2019: 11):

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. Kemampuan intelektual

Pemikiran kognitif yang baik akan bergantung pada pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

3. Keterampilan

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

4. Pengalaman

Banyak kemampuan 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.

2.1.5.4 Jenis-Jenis Kemampuan

Hasibuan (2016: 88) menyatakan bahwa kemampuan dapat dibagi kedalam 3 jenis yaitu sebagai berikut.

1. Kemampuan teknik yang berhubungan dengan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus., kemampuan menghitung secara cepat, dan kemampuan mengoperasikan komputer dan lain-lain.

2. Kemampuan personal yang berhubungan dengan kemampuan untuk memahami, bekerja sama, dan kemampuan memotivasi diri sendiri dan kelompok.
3. Kemampuan konseptual berhubungan dengan kemampuan untuk menganalisis serta kemampuan menyelesaikan situasi-situasi yang rumit.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kemampuan

Dalam penelitian ini kemampuan kerja akan diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2018: 58), yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Intelektual

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kecerdasan numerik (kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat);
- b. Pemahaman verbal (kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar);
- c. Kecepatan perseptual (kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat);
- d. Penalaran induktif (kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu);
- e. Visualisasi ruang (kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah).

1. Kemampuan Fisik

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kekuatan statis (kesanggupan melakukan pekerjaan yang lebih terbukukan dengan sukses);
- b. Keluwesan Dinamis (kemampuan melakukan pekerjaan dengan cepat);

- c. Stamina (kemampuan bekerja dengan upaya maksimum sepanjang kurun waktu).

2.1.6 Perilaku Pegawai

Perilaku adalah apapun yang dikerjakan seseorang. Berbicara dengan atasan, melayani, mengerjakan administrasi, dan sebagainya menunjukkan perilaku seseorang (Suprihanto, 2016: 101). Sedangkan menurut Prawirosentono (Maulana, 2020: 570), perilaku adalah karakteristik penting dari individu untuk melakukan kegiatan. Perilaku merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor seperti faktor fisik, biologis, dan factor lingkungan sosial yang mempengaruhi kehidupan seseorang.

Prawirosentono menyampaikan definisi perilaku yaitu karakteristik penting dari individu untuk melakukan kegiatan. Perilaku adalah hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis seperti faktor biologi, fisik, dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan individu tersebut (Mafra & Damayanti, 2020: 31). Dari pengertian tersebut, dapat dikatakan jika perilaku-perilaku dari individu yang terdapat dalam organisasi baik, maka akan membawa hal baik pada lingkungan organisasi. Jika perilaku pegawai baik, maka akan berpengaruh terhadap instansi tempatnya bekerja.

2.1.6.1 Pengertian Perilaku Pegawai

Definisi perilaku pegawai disampaikan oleh Prawirosentono yang dikutip oleh Mafra & Damayanti (2020: 30) menjabarkan definisi perilaku pegawai, yaitu:

“Perilaku pegawai adalah suatu karakteristik penting dari individu dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Perilaku pegawai merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor seperti faktor fisik, psikologis biologis, dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang”.

Pendapat lain dikemukakan Theedens (Maulana, 2020: 572) yang menyatakan bahwa:

“ Perilaku pegawai adalah tanggapan atau respon individu yang timbul bisa berbentuk perbuatan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja, lingkungan kerja, serta perlakuan pemimpin terhadapnya”.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2018: 69) perilaku pegawai didefinisikan sebagai berikut:

“Perilaku pegawai adalah bagaimana individu dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Pendapat Robbins ini menekankan terhadap sikap yang di ambil oleh pegawai untuk menentukan apa yang akan individu lakukan di lingkungan kerjanya”.

2.1.6.2 Pentingnya Perilaku Pegawai

Perilaku pegawai merupakan faktor dasar yang wajib dan harus diketahui oleh perusahaan/organisasi untuk dimengerti dan dipahami karena melalui perilaku pegawai kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi dalam perjalanan bisnisnya ditentukan (Maulana, 2020: 564).

Dengan memahami perilaku kerja para pegawai, perusahaan/organisasi lebih mudah dalam mengatur serta memahami para pegawainya dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan positif, sehingga seluruh aktivitas dalam perusahaan/organisasi berjalan dengan baik dan menghasilkan profit yang diharapkan. Menurut Sinamo (Maulana, 2020: 564) perusahaan/organisasi akan sukses jika para pegawainya dapat menjalankan 8 perilaku kerja utama yaitu bekerja keras, bekerja tuntas, bekerja tulus, bekerja benar, bekerja serius, bekerja unggul, bekerja kreatif, dan bekerja sempurna.

2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Pegawai

Pegawai dalam suatu organisasi/instansi/perusahaan, harus mempunyai identitasnya yang khas, karena hal itu merupakan kekhususan tersendiri yang dimiliki

orang tersebut. Pegawai yang mampu mempertahankan identitasnya akan mempunyai harga diri yang tinggi yang pada akhirnya dapat dihormati dan diperlakukan secara manusiawi oleh pimpinannya. Oleh karena itu, seorang manajer perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pegawai seperti yang disampaikan oleh Siagian sebagai berikut (Maulana, 2020: 566).

1. Faktor Genetik

Faktor ini merupakan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang merupakan warisan dari kedua orang tuanya. Contohnya tentang latar belakang kehidupan karyawan, seperti kecerdasan, bakat, karakter penyabar, pemarah dan lain-lain.

2. Faktor Lingkungan

Faktor ini merupakan situasi atau kondisi yang dihadapi seseorang pada didalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk sekolah dan masyarakat di daerah lingkungannya.

3. Faktor Pendidikan

Faktor ini merupakan usaha secara sadar untuk mentransfer pengetahuan dari seorang kepada orang lain. Pendidikan dapat bersifat formal dan juga non-formal.

4. Faktor pengalaman

Faktor ini membentuk perilaku seseorang dalam kehidupan organisasinya. Pengalaman dapat membentuk sifat egosi, intoleran, mudah putus asa, dan sebagainya.

2.1.6.4 Tipe-Tipe Perilaku Pegawai

Perilaku pegawai dapat dibedakan menjadi perilaku positif dan perilaku negatif. Beberapa perilaku positif pegawai menurut Irmin (Maulana, 2020: 567) adalah sebagai berikut.

1. Menunjukkan etos kerja yang tinggi seperti pandai mengatur dan menghargai waktu, disiplin yang tinggi, memiliki perencanaan dalam bekerja, mempunyai target dalam bekerja, memiliki inisiatif, semangat, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.
2. Menunjukkan hubungan personal yang baik seperti bertutur kata halus dan sopan, menghargai rekan kerja, tidak segan meminta maaf jika salah, mudah memaafkan kesalahan, mudah diajak bekerja sama, mengakui kelebihan orang lain, memiliki ide-ide kreatif, dan tidak suka membuat konflik.
3. Mampu menyikapi perubahan secara positif seperti, menyikapi perubahan peraturan secara positif, menyadari bahwa apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, menyadari bahwa setiap perubahan terkadang tidak memuaskan semua pihak, siap mengantisipasi perubahan, dan dapat mengambil manfaat dari perubahan yang terjadi.
4. Kreatif dan inovatif seperti mempunyai prinsip, memiliki ide-ide cemerlang, suka belajar, tidak takut gagal dan berani mengambil resiko serta mau belajar dari orang lain.
5. Memiliki kendali diri yang kuat seperti, dapat mengontrol pembicaraan, mampu mengendalikan amarah, mampu meredam rasa iri, mampu mengendalikan rasa malas, bisa berpikir dengan kepala dingin, selalu berpikir

sebelum bertindak, sadar posisi, peran, dan kelemahan diri sendiri serta mampu memahami orang lain.

6. Mampu menjadi contoh teladan seperti, memiliki sifat jujur, mau berbagi ilmunya dengan orang lain dan tidak menyimpan dendam.

7. Mampu meringankan tugas seperti membantu rekan kerja semampunya, memberikan solusi kepada atasan, tidak pernah menolak perintah atasan selama tidak melanggar hukum dan mengingatkan atasan dengan cara yang santun.

Beberapa perilaku negatif pegawai menurut Topchik (Maulana, 2020: 568) terdapat beberapa tipe yang biasa terlihat dari seseorang di tempat kerja yaitu sebagai berikut.

1. Tipe Perfeksionis

Pegawai dengan tipe ini jika menghadapi sesuatu yang tidak sempurna akan cenderung menjadi negatif. Standar-standar yang ditetapkannya cenderung tidak realistis. Hasil pekerjaan orang lain belum bisa diterima olehnya.

2. Tipe Locomotif

Pegawai dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara menindas orang lain. Pegawai dengan tipe ini cenderung cepat marah pada orang lain. Pegawai dengan tipe ini cenderung menunjukkan perilaku diktator.

3. Tipe Penolak

Pegawai dengan tipe ini sulit menerima perubahan sekecil apapun dan menyebabkan bisa bersikap negatif. Tipe ini senang mempertahankan keadaan lama, dan cenderung menolak perubahan. Pegawai dengan tipe ini tidak akan mengimplementasikan perubahan dalam tindakan nyata.

4. Tipe Pesimis

Pegawai dengan tipe ini selalu merasa tidak puas dengan segala sesuatu yang sudah ada. Sangat sulit untuk membuat orang-orang seperti ini merasa gembira.

5. Tipe Bukan Tugas Saya

Pegawai dengan tipe ini menunjukkan sikap negatifnya dengan cara menolak tugas apapun yang tidak termasuk dalam lingkup tanggung jawabnya.

6. Tipe Miskin Komitmen

Pegawai dengan tipe ini sulit dipegang janjinya. Mereka kurang bertanggung jawab dan pekerjaan merupakan prioritas paling rendah bagi orang dengan tipe ini.

7. Tipe Pengkritik

Pegawai dengan tipe ini cenderung membantah apapun yang orang lain katakan. Mereka selalu menganggap dirinya selalu paling benar. Pegawai dengan tipe ini sulit memberi umpan balik positif terhadap orang lain dan sulit memuji orang lain.

8. Tipe Mudah Marah

Pegawai dengan tipe ini berperilaku seperti anak kecil. Apabila sesuatu tidak sesuai dengan keinginan orang dengan tipe ini, orang dengan tipe ini akan menunjukkan perilaku negatif seperti marah-marah, ngambek, mengundurkan diri, bahkan bisa menangis. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Tidak ada orang yang memperhatikan saya”.

9. Tipe Reli Berkorban

Pegawai dengan tipe ini cenderung banyak mengeluh bisa tentang beban

kerja, dan tentang pelanggan, tentang atasan dan tentang lingkungan kerja. Pekerjaan merupakan pelarian bagi pegawai dengan tipe ini. Biasanya mereka akan berperilaku negatif jika kerja kerasnya kurang mendapat penghargaan yang pantas.

10. Tipe Menyalahkan Diri Sendiri

Pegawai dengan tipe cenderung sering kecewa terhadap diri sendiri. Pegawai dengan tipe ini selalu menemukan kekurangan pada kinerjanya, penampilannya, peningkatan karir, status sosial, dan latar belakang pendidikan.

11. Tipe Manusia Detail.

Pegawai dengan tipe ini sangat perhatian pada hal-hal kecil dan detail.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Perilaku Pegawai

Terdapat empat dimensi yang dapat mengukur perilaku pegawai menurut Griffiths (Maulana, 2020: 569), yaitu sebagai berikut.

1. Hubungan Sosial (*social relationships*)

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerjanya;
- b. Masing-masing pegawai perlu mengawasi rekan kerja;
- c. Mengingatkan rekan kerja jika melakukan kesalahan.

2. Keahlian Kejuruan (*vocational skill*)

Dengan indikator keahlian yang dimiliki seseorang harus sesuai dengan pekerjaannya,

3. Motivasi Kerja (*work motivation*)

Dengan indikator adanya dorongan untuk bekerja dan mencapai suatu tujuan tertentu.

4. Inisiatif—percaya diri (*initiative—confidence*)

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Memupuk rasa percaya diri yang penuh
- b. Mengambil inisiatif bahwa semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan *job description* yang ada.

2.1.7 Kinerja

Setiap usaha yang dilakukan untuk meningkatkan perkembangan organisasi adalah wujud dari kinerja. Pegawai memiliki peranan yang sangat penting pada kesuksesan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus mampu memantau kinerja setiap pegawainya apakah mereka sudah mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik dan sesuai harapan atau tidak. Kinerja merupakan tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016: 9) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Menurut Mangkunegara (2016: 67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut Armstrong & Baron (Maulana, 2020: 564) kinerja pegawai didefinisikan sebagai berikut: “*Employee performance is the result of work*

that has a strong relationship with organizational strategic objectives, customer satisfaction and contributing to the economy”.

Defini tersebut dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan mencapai strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah proses pegawai untuk melakukan tugas dan kewajiban di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditargetkan dan diharapkan oleh seluruh organisasi perusahaan/instansi melalui beberapa aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama. Kinerja akan memperlihatkan bagaimana kualitas perusahaan/instansi tersebut akan berjalan maju atau mundur, karenanya kinerja merupakan gambaran yang akan di capai perusahaan/instansi ke arah yang lebih baik atau hanya berjalan di tempat saja.

2.1.7.2 Pentingnya Kinerja Pegawai

Pentingnya kinerja pegawai terhadap organisasi (Tohardi, 2016: 44) karena sebagai berikut:

1. Kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas;
2. Dengan kinerja yang tinggi dari pegawai maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan dapat diselesaikan dengan tepat waktu atau waktu yang lebih singkat;
3. Dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut pandang kerusakan peralatan atau tempat kerja

karena semakin tidak bersemangat dalam bekerja, semakin rendah kinerja menyebabkan besarnya angka kerusakan;

4. Kinerja yang tinggi membuat pegawai merasa senang bekerja sehingga kemungkinan pegawai akan pindah bekerja ke tempat lain kecil;
5. Kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena pegawai dengan kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

2.1.7.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Prabu dalam Akbar (2018: 11) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai dengan IQ rata-rata (IQ 110 –120) dengan pendidikan yang sesuai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka pegawai tersebut lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Dengan demikian, penempatan pegawai perlu sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk berdasarkan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap tersebut merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Seorang pegawai harus memiliki sikap siap mental, memahami tujuan organisasi dan target kerja dan mampu secara fisik.

Selain itu, dari referensi lain Menurut Gibson, et al (Indrasari, 2017: 24), ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a) Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
 - b) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

2.1.7.4 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja membutuhkan keahlian penilai untuk membuat keputusan kinerja yang sesuai harapan, memiliki standar yang bermutu tinggi, berdasarkan bukti yang dapat di pertanggung jawabkan dan menghindari asumsi. Sebagian manajer merasa dirinya dapat melakukan penilaian dengan baik. Namun pada hakekatnya, pegawai yang sama di teliti oleh manajer yang berbeda akan menghasilkan asumsi yang berbeda juga . Hal ini terjadi karena standar dan sistem penilaian yang digunakan berbeda. Adapun manajer yang melakukan penilaian secara langsung memiliki kesimpulan tanpa meneliti bukti secara keseluruhan . “*Halo effect*” atau “*Horn effect*” akan terjadi bila manajer menilai kinerja pegawai hanya berdasarkan penampilannya.

Fahmi (2017: 43) mengungkapkan terdapat aspek penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen kinerja adalah kondisi kinerja pegawai di dalam

organisasi tersebut. Untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja pegawai dan akuntabilitas. Pengertian penilaian kinerja pegawai berbeda dengan evaluasi kinerja pegawai. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa jauh pegawai mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan evaluasi kinerja merupakan aktivitas untuk menentukan seberapa besar peran dan tingginya harga suatu pekerjaan terhadap organisasi, sehingga dapat ditentukan kompensasi yang sesuai untuk diberikan pada pekerjaan tersebut

Ma'arif (Mangkunegara, 2016: 61) sering mengungkapkan “jika Anda tidak bisa mengukurnya, maka Anda tidak akan mampu mengelolanya, dan jika Anda mampu mengukurnya maka Anda akan berhasil mengelola dan mengerjakannya” (*“if you can’t measure it, you can’t manage it, and what gets measured gets done”*..). Tentu saja Anda tidak akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, kecuali jika Anda mampu mengetahui kondisi kinerja saat ini. Proses manajemen kinerja dimulai dari mendefinisikan harapan yang hendak dicapai, yaitu target, persyaratan standar dan kompetensi. Namun demikian upaya peningkatan kinerja dalam rangka melakukan perbakaan secara berkala suatu organisasi harus melaksanakan penilaian kinerja, dilaksanakannya penilaian kinerja tersebut terdapat berbagai alasan, sebagai berikut :

- a) Penilaian kinerja menghasilkan informasi bagi pertimbangan untuk melakukan promosi serta penetapan gaji.
- b) Penilaian kinerja menghasilkan timbal balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melaksanakan introspeksi dan mememantau kembali perlakunya selama ini.

- c) Penilaian kinerja diadakan untuk melakukan pelatihan serta pengembangan.
- d) Kepastian konsep kinerja dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan baik atau buruknya kinerja diketahui oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat baik manajer dan pegawai

Penilaian kinerja tidak dapat digunakan untuk semua tujuan. Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilai dan yang dinilai.

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britain adalah untuk tujuan:

- 1. Meningkatkan kinerja;
- 2. Menetapkan tujuan organisasi;
- 3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk:

- 1. kriteria studi validasi;
- 2. menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi;

Dari pandangan lain tentang tujuan penilaian kinerja. Robbins (Huseno, 2016:

55) menyatakan penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan organisasi yaitu ;

- a. Evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia secara umum, memberikan masukan untuk promosi, tranfer dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerja nya.
- d. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdaarkan hasil evaluasi kinerja

2.1.7.5 Jenis Jenis Kinerja Pegawai

Irawan (2015: 17) mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi terdapat tiga jenis kinerja, yaitu :

- 1) kinerja organisasi;
- 2) kinerja proses;
- 3) kinerja pekerjaan.

2.1.7.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai secara personal, Robbins (Akbar, 2018: 9) mengungkapkan terdapat enam kriteria untuk mengukurnya yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality*)

Kualitas kerja dapat diukur melalui pandangan pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas berdasarkan keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja dapat diukur melalui pandangan pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Efektivitas (*Efectivity*)

Efektivitas kerja karyawan dilihat dengan menilai pemanfaatan waktu pegawai dalam menjalankan tugas serta efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

4. Kemandirian (*independence*)

Kemandirian merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain.

2.1.8 Penelitian Pendahuluan

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku pegawai dan kinerja pegawai. Penelitian-penelitian pendahuluan yang digunakan penulis adalah sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penyusunan penelitian. Dibawah ini adalah tabel perbandingan penelitian pendahuluan yang mendukung penelitian penulis diantaranya:

Tabel 2.1
Penelitian Pendahuluan

No	Peneliti, Tahun, Dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Surianti, Mashur Razak, dan Syamsul Alam (jurnal Nobel Management Review 2020) Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan Dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan, Olahraga Dan Pariwisata Kota Parepare	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel independen pengetahuan dan keterampilan b. Variabel dependen kinerja pegawai	a. Variabel independen sikap b. Tempat dan objek penelitian
2	Pipin Widyasari (Multiplier–Vol. I No. 2 Mei 2017) Pengaruh Keterampilan, Pengetahuan, Kemampuan dan Nilai-Nilai, Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Perilaku Pegawai Pada Dishubkominfo Kab. Banyumas	Keterampilan, Pengetahuan, Keterampilan, dan Nilai-Nilai berpengaruh terhadap Kinerja melalui Perilaku Pegawai.	a. Variabel independen pengetahuan, keterampilan dan kemampuan b. Variabel dependen kinerja pegawai c. Variabel intervening perilaku pegawai	a. Variabel independen nilai-nilai b. Tempat dan objek penelitian
3	Fransin Adriana Pattinama, I Wayan Widnyana, dan I Wayan Sujana	Pengetahuan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap	a. Variabel independen pengetahuan	a. Variabel independen motivasi

	<p><i>(Journal of Advances in Social Science and Humanities Vol 7 No 8 Agustus 2021)</i></p> <p><i>The Effect Of Knowledge, and Motivation On Employee Performance With Works Behavioras Intervening Variables</i></p>	<p>perilaku kerja dan kinerja pegawai, perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, peran variabel intervening perilaku kerja menjadi mediasi penuh bagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan dan menjadi mediasi penuh bagi motivasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>b. Variabel dependen kinerja karyawan</p> <p>c. Variabel intervening perilaku kerja</p>	<p>b. Tempat dan objek penelitian</p>
4	<p>Syamsinar Syam, A. Niniek F. Lantara dan Nurhayati Azis (Jurnal Ilmu Ekonomi Vol 4 No 1 Januari 2021)</p> <p>Pengaruh Pengetahuan, Kemampuan Kerja, Keterampilan Kerja dan Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Aparatur Sipil Negara Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Bantaeng</p>	<p>Pengetahuan, kemampuan kerja, keterampilan kerja, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja pegawai</p>	<p>a. Variabel independen pengetahuan, keterampilan dan kemampuan</p> <p>b. Variabel dependen perilaku kerja</p>	<p>a. Variabel independen motivasi</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian</p>
5	<p>Heri Triswanto Dan Triyanto (Jurnal Stie Semarang Vol 8 No. 3 Edisi Oktober 2016)</p> <p>Pengaruh Pendidikan, Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Grobogan</p>	<p>Variabel pendidikan, motivasi kerja dan kemampuan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel independen kemampuan</p> <p>b. Variabel dependen kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel independen pendidikan dan motivasi</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian</p>

6	<p>Alias dan Serlin Serang (Jurnal Ilmu Ekonomi Volume 1 Nomor 1 (2018) Oktober)</p> <p>Pengaruh Pengetahuan, Sikap Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Ketenagakerjaan Makassar</p>	<p>Pengetahuan, sikap dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Variabel independen pengetahuan</p> <p>b. Variabel dependen kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel independen sikap dan pengalaman kerja</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian</p>
7	<p>Bryan Manampiring, Christoffel Kojo, dan Agus S. Soegoto (Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Pelestarian Nilai Budaya Sulawesi Utara</p>	<p>Budaya organisasi dan perilaku kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel dependen kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel independen perilaku kerja dan budaya organisasi</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian</p>
8	<p>Muslim A. Djalil dan Firdaus, A. Rahman Lubis (<i>East African Scholars Journal of Economics, Business and Management</i> Vol-3, Iss- 7 July 2020)</p> <p><i>The Effect of Work Rotation and Work Culture on Work Satisfaction and Work Skill and its Impact on Employee Performance of Dr. Zainoel Abidin Regency Hospital, Banda Aceh, Indonesia</i></p>	<p>Variabel intervening stratifikasi kerja dan keahlian kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel bebas budaya kerja dan rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap stratifikasi kerja dan keahlian kerja</p>	<p>a. Variabel dependen kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel intervening keterampilan dan stratifikasi kerja</p> <p>b. Variabel independen budaya kerja dan rotasi kerja</p> <p>c. Tempat dan objek penelitian</p>
9	<p>Nurwahidah (<i>Journal of Management</i> Volume 1 No. 1 2020)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja, dan Perilaku Kerja</p>	<p>Disiplin kerja, budaya kerja, dan perilaku kerja berpengaruh secara simultan (bersama sama) terhadap kinerja pegawai pada Dinas</p>	<p>a. Variabel dependen kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel independen disiplin kerja, budaya kerja, dan</p>

	terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng	Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng		perilaku kerja b. Tempat dan objek penelitian
10	Posman Andra Faizal, Susi Hendriani, Dhaviq Chairilisyah (jurnal ekonomi KIAT Vol. 32 No. 1 juni 2021) Pengaruh Seleksi, Kemampuan Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru	Seleksi, kemampuan kerja, dan pelatihan berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel independen kemampuan b. Variabel dependen kinerja pegawai	a. Variabel independen seleksi dan pelatihan b. Tempat dan objek penelitian
11	Wisna Wardani Sidik, Samdin dan Dedy Takdir Syaifuddin (Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Organisasi Vol. 2, No.1, April 2018) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Utara	Perilaku kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Utara karena para pegawai memiliki perilaku kerja yang sudah terbentuk dengan pengendalian diri, integritas, kepercayaan, profesionalisme, kerja sama dan kehadiran yang menunjang kinerja pegawai sehingga perilaku kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 4. Hasil analisis deskripsi menunjukkan lingkungan kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai	a. Variabel dependen kinerja pegawai	a. Variabel independen lingkungan kerja dan perilaku kerja b. Tempat dan objek penelitian
12	William G. M. Louhenapessy, Zakaria, Yendra, Debby Likumahua (Human Resource Management Journal Vol No 1 2019)	Kemampuan dan fasilitas kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	a. Variabel independen kemampuan b. Variabel dependen kinerja pegawai	a. Variabel independen fasilitas kerja b. Tempat dan objek penelitian

	Pengaruh Kemampuan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Biro Kesejahteraan Rakyat Dan Kemasyarakatan Setda Provinsi Papua			
13	Dwi Wahyu Mulfhiani, Muhammad Idris Dan Maryadi (Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 2 Nomor 3 Juni 2021) Pengaruh Sarana Prasarana, Keterampilan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Asn Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng	Sarana prasarana, keterampilan, kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng	a. Variabel independen keterampilan b. Variabel dependen kinerja	a. Variabel dependen sarana dan kepuasan kerja b. Tempat dan objek penelitian
14	Imam Ghozali (Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, Vol 3, No 1, Maret 2017) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar	Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kemampuan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.	a. Variabel independen kemampuan kerja b. Variabel dependen kinerja pegawai	a. Variabel independen motivasi kerja dan kepuasan kerja b. Tempat dan objek penelitian
15	Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. And Bakare, K.K. (<i>European Journal of Training and Development</i> , Vol. 41 No. 4 2017)	Keterampilan dan pelatihan kerja memiliki dampak yang sangat tinggi dan signifikan pada peningkatan kinerja karyawan	a. Variabel independen keterampilan b. Variabel dependen kinerja	a. Variabel independen pelatihan b. Tempat dan objek penelitian

	<i>The effect of soft skills and training methodology on employee performance</i>			
--	---	--	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan rangkaian penalaran berdasarkan premis-premis untuk sampai pada kesimpulan-kesimpulan yang berakhir pada hipotesis-hipotesis yang akan diuji secara empiric.

2.2.1 Hubungan Pengetahuan dengan Keterampilan

Pengetahuan saat ini semakin diakui sebagai aset yang penting dari suatu organisasi. Pengetahuan dianggap sebagai sesuatu kekuatan. Dalam perekonomian modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Menurut Uriarte (Setiyarti, dkk, 2020: 43) keunggulan kompetitif tersebut dapat diwujudkan melalui pemanfaatan informasi dan data yang digabungkan dengan memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, ide, komitmen dan karyawan.

Rosidah & Judge (2018: 296) menambahkan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang baik mampu untuk memberikan kontribusi pada seseorang untuk memecahkan masalah, daya cipta dan mampu menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, dengan pengetahuan dan keterampilan juga pegawai akan meningkatkan efisiensi organisasi (Sutrisno, 2016: 35).

Hubungan pengetahuan dan keterampilan telah diteliti sebelumnya oleh Anggriawan (2015: 78) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara pengetahuan dan keterampilan. Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengetahuan dan keterampilan secara signifikan mempengaruhi kompetensi seseorang.

Penelitian lain dilakukan oleh (Ritongga, dkk, 2021; Maharati, 2018;) yang memperoleh hasil bahwa pengetahuan dan keterampilan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki seseorang, maka semakin terampil seseorang tersebut dan akan memiliki kompetensi yang lebih baik.

2.2.2 Hubungan Pengetahuan dengan Kemampuan

Bukit (2017: 55) mengemukakan bahwa pengetahuan dan kemampuan merupakan sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang. Kemampuan merupakan sifat yang dapat dibawa sejak lahir atau dipelajari, yang memungkinkan seseorang bisa menyelesaikan tugasnya (Setiyarti, dkk, 2020).

Dalam dunia kerja pengetahuan dan kemampuan dianggap sebagai keadaan yang ada pada diri pegawai yang secara nyata mengakibatkan pegawai berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya. Hal tersebut didukung oleh pendapat Rudman (Bukit, 2017: 56) yang menyatakan bahwa pengetahuan, dan kemampuan merupakan karakteristik yang berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan.

Hubungan pengetahuan dan kemampuan telah diteliti sebelumnya oleh (Setiyarti, dkk, 2020; Ritongga, 2021; Rohmah, 2020;) yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan yang dimiliki. Dari hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa pengetahuan memiliki hubungan dengan kemampuan, karena kemampuan seseorang merupakan akibat dari pengetahuan yang dimiliki.

2.2.3 Hubungan Keterampilan dengan Kemampuan

Keterampilan merupakan suatu kemampuan dan penguasaan teknis seseorang mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaannya (Alfarisy, 2021: 625). Keterampilan seseorang dalam bidang tertentu dapat menunjukkan kemahiran dalam bekerja. Menurut Binardi (Alfarisy, 2021: 625) kemampuan merupakan keseluruhan potensi yang ada dalam diri melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Dengan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik, maka dapat terbentuk kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaan (Rosidah, 2018: 296).

Hubungan keterampilan dan kemampuan telah dileliti sebelumnya oleh (Setiyarni, dkk, 2020; Ritonga, 2021; Alfarisy, 2021;) yang menyatakan bahwa kemampuan menunjukkan potensi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan keterampilan yang dimiliki. Dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa keterampilan yang dimiliki seseorang mempengaruhi kemampuannya dalam melakukan sesuatu.

2.2.4 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Perilaku Pegawai

Pengetahuan merupakan pemahaman seseorang terhadap suatu objek atau fakta baik itu pemahaman secara teoritis atau secara praktis. Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang pegawai yaitu kemampuan untuk menyadari, mengenal, memahami, dan menghayati tugas atau pekerjaan yang diberikan. Pegawai yang memiliki pengetahuan diharapkan mampu mengidentifikasi cara belajar, serta melakukan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kinerja pegawai yang baik, dalam organisasi publik, dapat terlihat dari perilakunya saat melakukan pelayanan kepada kepentingan publik yang semakin baik dan memuaskan, hal tersebut dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan (*knowledge*) (Haryani & Nurcahyono, 2018: 79). Pengetahuan pegawai menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang diberikan kepada pegawai (Sutrisno, 2016: 56). Oleh karena itu, pengetahuan sangat penting untuk membangun perilaku pegawai yang baik, karena perilaku yang dilandasi pengetahuan akan lebih lama dari perilaku yang tidak dilandasi pengetahuan, karena pengetahuan yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja melalui penyelesaian setiap tugas, tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan (Alias & Serang, 2018: 91).

Beberapa hasil empiris menunjukkan (Syam, dkk, 2021; Pattinama, dkk 2021; Widyasari, 2017;) bahwa pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai. Semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki pegawai, semakin baik perilaku yang ditunjukkan pegawai saat bekerja dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa pengetahuan merupakan faktor yang membentuk perilaku pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut.

2.2.5 Pengaruh Keterampilan Terhadap Perilaku Pegawai

Keterampilan merupakan kapasitas seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Keterampilan pegawai adalah faktor utama dalam proses pencapaian kesuksesan target yang ditetapkan oleh perusahaan ataupun instansi tersebut. Keterampilan yang dimiliki seorang pegawai tercermin melalui perilaku

pegawai tersebut dalam melaksanakan suatu kegiatan, seperti mengoperasikan peralatan, berkomunikasi sesama rekan dan lain-lain (Surianti, dkk, 2020: 251).

Dengan memiliki keterampilan kerja yang baik maka akan memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dengan baik dan optimal (Alfarisy, 2021: 624). Yuniarsih dan Suwatno (Setiyarti, dkk, 2020: 41) mengemukakan bahwa keterampilan merupakan kapasitas individu dalam berperilaku untuk mampu melaksanakan tugas-tugas baik fisik maupun mental dalam suatu pekerjaan.

Penelitian tentang pengaruh keterampilan terhadap perilaku pegawai belum banyak dilakukan. Namun beberapa hasil empiris (Syam, dkk, 2020; Surianti, dkk, 2020; Ibrahim, dkk, 2017) menunjukkan bahwa keterampilan mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku pegawai dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa keterampilan merupakan faktor pembentuk perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang meliputi untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi waktu bekerja, mengurangi kerusakan mesin dan barang, meningkatkan pelayanan yang lebih baik dan sebagainya.

2.2.6 Pengaruh Kemampuan Terhadap Perilaku Pegawai

Kemampuan merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Menurut Harsy (Ghozali, 2017: 132) perilaku kerja berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kemampuan merupakan faktor dasar yang harus dimiliki seseorang untuk mampu menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaan. Sedarmayanti (2017 :126) mengemukakan bahwa kemampuan adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Pendapat serupa disampaikan oleh Binardi

dalam (Alfarisy, 2021: 624) yang mengemukakan bahwa kemampuan adalah potensi yang ada dalam diri seseorang untuk membentuk perilaku seorang pegawai guna untuk meningkatkan kinerja pegawai dan dapat mencapai produktivitas.

Penelitian tentang pengaruh kemampuan terhadap perilaku pegawai belum banyak dilakukan. Namun beberapa hasil empiris (Syam,dkk, 2021; Ghozali, 2017; SURIANTI, dkk, 2020;) menunjukkan bahwa kemampuan mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku pegawai dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan merupakan faktor pembentuk perilaku pegawai sehingga memberikan kinerja pegawai yang optimal dan mencapai tujuan dari organisasi.

2.2.7 Pengaruh Perilaku Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

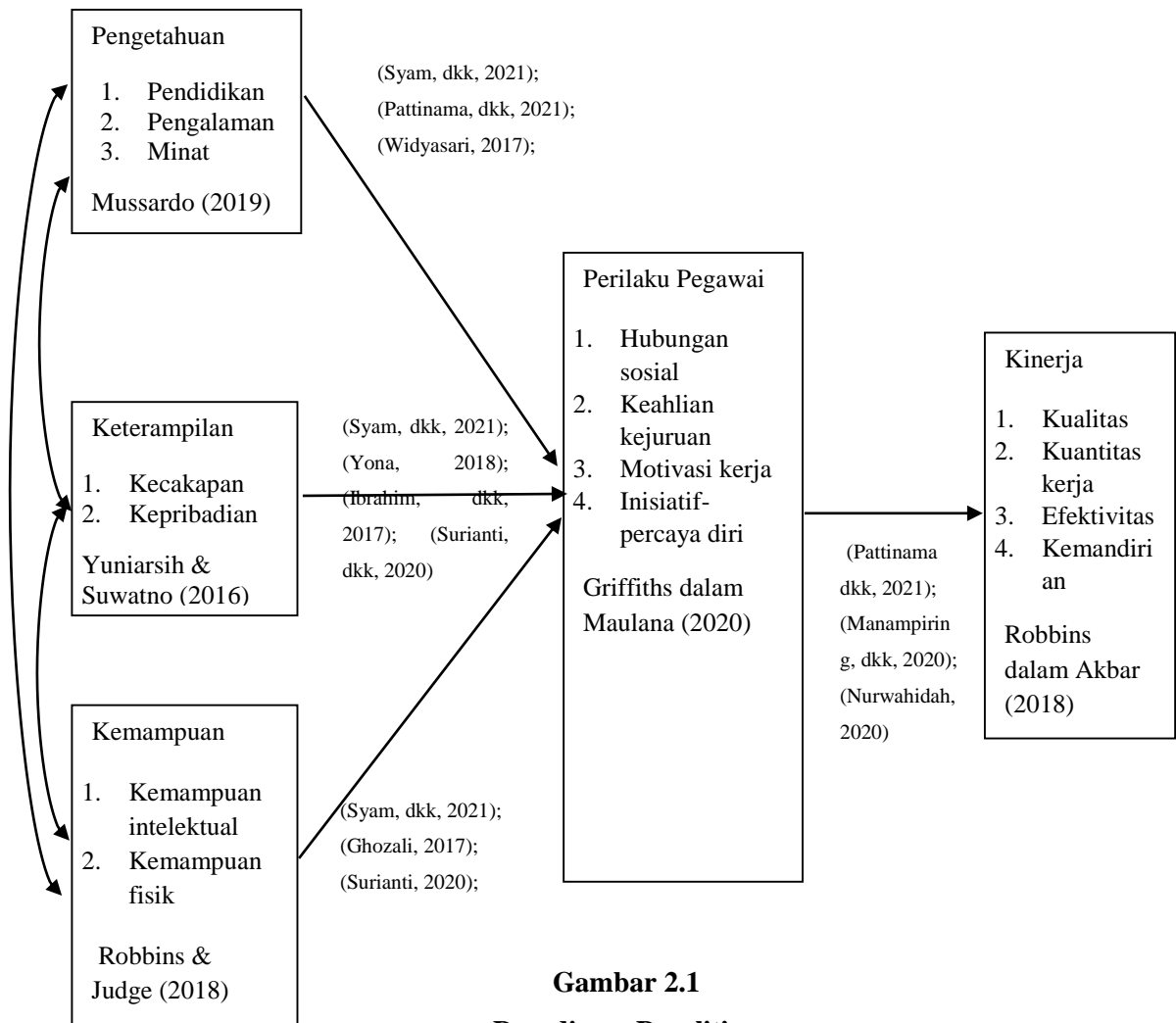
Perilaku pegawai merupakan respon atau perbuatan yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya, kondisi kerja dan lingkungan kerja. Perilaku pegawai merupakan faktor dasar yang wajib dan harus diketahui oleh perusahaan/organisasi untuk dimengerti dan dipahami karena melalui perilaku pegawai kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi dalam perjalanan bisnisnya ditentukan (Maulana, 2020: 564).

Perilaku kerja dibutuhkan dalam dunia kerja karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan (Sidik, 2018: 37). Dengan berperilaku kerja tertentu, pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Wirawan (Sidik, 2018: 37) mengungkapkan Perilaku kerja memperlihatkan bagaimana cara pegawai berbicara dan berjalan ketika bekerja.

Beberapa hasil empiris (Pattinama, dkk, 2021; Manampiring, dkk, 2020; Nurwahidah, 2020;) menunjukkan bahwa perilaku pegawai secara simultan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tersebut, dapat dikatakan bahwa pegawai dengan perilaku kerja yang baik dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan argument di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan terhadap kinerja pegawai dengan perilaku pegawai sebagai variabel intervening. Secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigm penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka peneliti mengambil hipotesis penelitian yaitu :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan terhadap perilaku pegawai.

Terdapat pengaruh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan terhadap perilaku pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh pengetahuan terhadap perilaku pegawai.
- b. Terdapat pengaruh keterampilan terhadap perilaku pegawai.
- c. Terdapat pengaruh kemampuan terhadap perilaku pegawai.
- d. Terdapat pengaruh pengetahuan terhadap kinerja pegawai.
- e. Terdapat pengaruh keterampilan terhadap kinerja pegawai.
- f. Terdapat pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai.
- g. Terdapat pengaruh perilaku pegawai terhadap kinerja.