

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya, tetapi juga di tentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas maka organisasi tidak akanmampu bertahan dalam persaingan.

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya, terutama sumber daya manusia atau sosok karyawan yang di gunakan untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkankemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan.

PT. Tritech Consult Indonesia adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang khusus dalam komunikasi, Komputer, Kontrol dan jasa *Engineering* lainnya. Didirikan pada tahun 1985, Tritech Consult mendahului layanan *Engineering* di

Telemetry dan Telekomunikasi untuk proyek pipa gas. Sejak itu, perusahaan terus berkembang dengan penggabungan beberapa aspek teknologi yang terkait di bidang komunikasi, komputer, sistem kontrol dan jasa *engineering* lainnya dalam pemenuhan proyek. Layanan perusahaan meliputi karya-karya kajian teknis dan ekonomis kelayakan, desain sistem dan rekayasa, pengolahan lembut dan evaluasi, pengawasan proyek dan manajemen proyek. Namun seiring dengan berjalannya waktu, kinerja karyawan PT. Tritech terus mengalami penurunan.

Berikut adalah data yang menunjukkan menurunnya kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan data kinerja karyawan:

Tabel 1.1
Laporan Kinerja Karyawan PT. Tritech Consult Indonesia

5 <i>Excelent in Performance</i>	4 <i>Exceed Job Requirements</i>	3 <i>Meet Job Requirements</i>	2 <i>Below Stadart</i>	1 <i>Unsatisfactory</i>
Aspek Penilaian			Skor Penilaian	
Aspek Kepribadian			Juni 2020	Desember 2020
1	Perilaku		3.37	3.36
2	Kedisiplinan		3.26	3.21
3	Tanggung Jawab Dan Loyalitas		3.42	3.24
4	Kehadiran		3.47	3.27
5	Ketepatan Jam masuk		3.35	3.16
Aspek Kepemimpinan (<i>leader</i>)				
6	Koordinasi anggota		3.38	3.16
7	Kontrol anggota		3.36	3.42
8	Kecepatan dan Ketepatan Pengambilan Keputusan		3.58	3.36
Aspek Teknis Pekerjaan				
9	Efektitas dan Efisiensi Kerja		3.32	3.20
10	Ketepatan waktu dalam menjalankan tugas		3.51	3.0
11	Kemampuan mencapai target		3.72	3.38
Aspek Non Teknis				
12	Inisiatif		3.41	3.36

13	Komunikatif	3.32	3.21
14	Motivasi Kerja	3.34	3.12
15	Kerjasama dalam tim	3.58	3.27
16	Pengembangan diri	3.40	3.16
RATA-RATA		3.490	3.360

Sumber : Human Resource PT. Tritech Consult Indonesia.

Terlihat dari hasil laporan kinerja karyawan yang dilakukan dalam dua periode pada bulan Juni dan Desember 2020. Pada hasil laporan kinerja karyawan yang dilakukan pada periode Juni 2020 didapatkan hasil dengan skor 3.490 dari 5 dengan skor tertinggi atau sebesar 68,2%. Tetapi terjadi penurunan kinerja di hampir seluruh aspek penilaian setelah dilakukan laporan kinerja karyawan pada periode Desember 2020 menjadi 3.360 dari 5 atau 64,8% atau terjadi penurunan sebesar 3,4%. Pencapaian hasil kerja menjadi tolak ukur terhadap pekerjaan yang telah dilakukan karyawan, apakah sudah sesuai dengan kriteria atau belum.

Terkait dengan fenomena yang terjadi di PT. Tritech Consult Indonesia yaitu penurunan kinerja karyawan yang dinilai dari beberapa aspek, yang diantaranya: aspek kepribadian, kepemimpinan, aspek teknis dan non teknis. Selain itu peneliti juga melakukan prasurvey terhadap 30 karyawan PT Tritech berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Kuesioner Pra Survei Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja
Karyawan PT. Tritech Consult Indonesia

No	Variabel	Pernyataan	Skor					Jumlah skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Disiplin Kerja	Taat terhadap aturan waktu	4	13	10	3	0	108	3,6
		Taat terhadap peraturan perusahaan	3	12	10	5	0	103	3,43
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	4	12	9	5	0	105	3.5
		Taat terhadap peraturan lainnya	4	11	10	5	0	104	3.47
Skor rata-rata disiplin kerja								3.5	
2	Pelatihan	Instuktur	8	16	5	1	0	120	4.0
		Peserta pelatihan	10	15	4	1	0	124	4.13
		Metode pelatihan	9	15	4	2	0	121	4.03
		Materi pelatihan	8	15	5	2	0	119	3.97
		Tujuan pelatihan	7	16	6	1	0	119	3.97
Skor rata-rata pelatihan								4.02	
3	Kompetensi	Pengetahuan	2	13	9	5	1	100	3.33
		Keterampilan	2	15	6	4	3	99	3.30
		Sikap	1	15	7	4	3	97	3.23
Skor rata-rata kompetensi								3,29	
4	Lingkungan kerja	Lingkungan fisik	9	13	7	1	0	120	4.00
		Lingkungan non fisik	10	11	9	0	0	121	4.03
Skor rata-rata lingkungan kerja								4.01	

No	Variabel	Pernyataan	Skor					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
5	Kemampuan kerja	Kemampuan intelektual	8	13	8	1	0	118	3.93
		Kemampuan fisik	7	16	6	1	0	119	3.97
Skor rata-rata kemampuan kerja								3,95	
6	Motivasi kerja	Kebutuhan akan prestasi	8	13	6	3	0	116	3.87
		Kebutuhan akan kekuasaan	7	14	6	2	1	114	3.80
		Kebutuhan akan afiliasi	6	16	4	3	1	113	3,77
Skor rata-rata motivasi kerja								3.81	
7	Stress Kerja	Stress lingkungan	8	13	9	0	0	119	3.97
		Stress organisasi	7	12	8	3	0	113	3.77
		Stress individu	8	11	7	4	0	113	3.77
Skor rata-rata stress kerja								3.83	
8	Beban Kerja	Tuntutan Fisik	3	12	10	5	0	103	3.43
		Tuntutan tugas	5	10	9	6	0	104	3.47
Skor rata-rata beban kerja								3.45	

Sumber : Hasil prasurvey Penelitian pada karyawan PT. Tritech Consult Indonesia.

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa dari 30 responden mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Tritech Consult Indonesia, yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu kompetensi kerja sebesar 3,29 dengan dimensi pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai alat ukurnya. Sedangkan variabel yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu Pelatihan dan lingkungan kerja sebesar 4,02 & 4.01 dengan dimensi lingkungan fisik dan non fisik sebagai alat ukurnya. Dari hasil

prasurvey faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diatas, menunjukkan adanya permasalahan terhadap sumber daya yang berpengaruh terhadap penurunan kinerja PT. Tritech Consult Indonesia.

Menurut Mangkunegara dalam jurnal Akbar (2018), menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dibedakan berdasarkan kualitas dan kuantitas dan dihasilkan sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Baik atau kurangnya kinerja seseorang dapat dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya : disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, motivasi individu, struktur organisasi, sistem penghargaan, pengembangan karir, keterampilan, sikap, peran, persepsi, kepribadian. Karena setiap organisasi maupun institusi membutuhkan sumberdaya dengan kinerja yang maksimal, bukan hanya mampu dan terampil tetapi juga sumberdaya yang bisa bekerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Mengingat pentingnya sumber daya manusia terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, maka yang bersangkutan harus berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan kerja mereka. Robbins (2016) mendefinisikan bahwa, “Kemampuan adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan”. Dengan demikian karyawan dengan kemampuan kerja yang baik pasti memiliki kinerja yang baik pula, sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Kemampuan setiap individu harus dikembangkan secara berkelanjutan

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pada penelitian ini lebih terfokus terhadap salah satu faktor, yaitu faktor kompetensi. Karena kompetensi memiliki peran yang amat penting, menyangkut ke Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pada penelitian ini lebih terfokus terhadap salah satu faktor, yaitu faktor kompetensi. Karena kompetensi memiliki peran yang amat penting, menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dan merupakan karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir seseorang, bersikap dan bertindak.

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra Survei Pengetahuan Kerja

No	Variabel	Pernyataan	Skor					Jumlah skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Pengetahuan	Berpikir analitis	2	13	9	5	1	100	3.33
		Berpikir konseptual	2	15	6	4	3	99	3.30
		Pengetahuan tentang pekerjaan	2	15	7	4	2	101	3.36
Skor rata-rata pengetahuan								3.3	

Sumber : Hasil prasurvey Penelitian pada karyawan PT. Tritech Consult Indonesia.

Notoatmodjo (2019), pengetahuan adalah hasil dari tahu dan ini terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek. Penginderaan terjadi melalui pancaindera manusia yakni, indera pendengaran, penglihatan, penciuman, perasaan dan perabaan. Sebagian pengetahuan manusia didapat melalui mata dan telinga.

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa dari 30 responden mengenai variabel pengetahuan pada PT. Tritech Consult Indonesia diantaranya dengan 3 (tiga)

indicator sebagai alat ukur, diantaranya: Berfikir analitis, berfikir konseptual dan pengetahuan terhadap pekerjaan, dan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu indicator berfikir konseptual sebesar 3,30. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pengetahuan terhadap pekerjaan yaitu sebesar 3,36.

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra Survei Keterampilan Kerja

No	Variabel	Pernyataan	Skor					Jumlah skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Keterampilan	Proaktif	1	13	7	6	3	93	3,1
		Perhatian terhadap kejelasan tugas	1	15	7	4	3	97	3,23
		Kemampuan menyelesaikan tugas	5	10	8	5	2	102	3.36
Skor rata-rata keterampilan								3.23	

Sumber : Hasil prasurvey Penelitian pada karyawan PT. Tritech Consult Indonesia.

Pada dasarnya keterampilan merupakan hal yang bersifat individual . setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda tergantung pada kemampuan dan pengalamannya .Keterampilan kerja memiliki manfaat yang besar bagi individu,perusahaan dan masyarakat .Bagi individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya.

Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa dari 30 responden mengenai variabel keterampilan pada PT. Tritech Consult Indonesia diantaranya dengan 3 (tiga) indicator sebagai alat ukur, diantaranya: proaktif terhadap pekerjaan, perhatian terhadap kejelasan tugas dan kemampuan menyelesaikan semua tugas, dan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu indicator proaktif terhadap pekerjaan yaitu

sebesar 3,1. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu kemampuan menyelesaikan semua tugas yaitu sebesar 3,36.

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra Survei Sikap Kerja

No	Variabel	Pernyataan	Skor					Jumlah skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Sikap	Kejujuran	2	14	6	5	3	97	3,23
		Bertanggung jawab	5	10	8	5	2	102	3,36
		Inisiatif	1	13	7	6	3	93	3,1
		Ramah dan Simpatik	1	15	7	4	3	97	3,23
Skor rata-rata sikap kerja								3,23	

Sumber : Hasil prasurvey Penelitian pada karyawan PT. Tritech Consult Indonesia.

Sikap merupakan reaksi atau respons seseorang yang masih tertutup terhadap stimulus atau objek tertentu, yang sudah melibatkan faktor pendapat dan emosi yang bersangkutan (senang-tidak senang, setuju-tidak setuju, baik-tidak baik, suka-tidak suka, dan sebagainya dalam situasi lingkungan kerja (Nototmodjo, 2012).

Berdasarkan Tabel 1.5 diketahui bahwa dari 30 responden mengenai variabel pengetahuan pada PT. Tritech Consult Indonesia diantaranya dengan 3 (tiga) indikator sebagai alat ukur, diantaranya: kejujuran, tanggung jawab, inisiatif dan ramah & simpatik, dan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu indikator inisiatif sebesar 3,1. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu indikator tanggung jawab sebesar 3,36.

Berbagai penelitian mengenai kompetensi dan kinerja juga sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya; Dwi Indria Novita (2015), Novelisa P.

Budiman (2016), Astuti Situmorang (2017), Egis Yani Pramularso (2018), yang keseluruhannya menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Tritech Consult Indonesia di Kota Bandung)”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada yang memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya memudahkan untuk memahami hasil penelitian yang mencakup ke dalam penelitian yang meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Tritech Consult Indonesia yaitu pada kompetensi kerja yang diantaranya yaitu: pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul di PT. Tritech Consult Indonesia antara lain :

1. Penurunan kinerja karyawan pada periode bulan juni ke desember 2020.
2. Kompetensi dengan dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, memiliki nilai terendah.
3. Karayawan kurang mampu berfikir secara konseptual.
4. Karayawan kurang mampu proaktif.
5. Karayawan kurang mampu inisiatif.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas. Maka, permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut, yaitu bagaimana:

1. Pengetahuan kerja di PT. Trittech Consult Indonesia.
2. Keterampilan kerja di PT. Trittech Consult Indonesia.
3. Sikap kerja kerja di PT. Trittech Consult Indonesia.
4. Kinerja karyawan di PT. Trittech Consult Indonesia.
5. Seberapa besar pengaruh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan PT. Trittech Consult Indonesia baik secara simultan maupun secara parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh peneliti dengan harapan hasil yang dicapai bermanfaat. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian pada PT. Trittech Consult Indonesia adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengetahuan kerja di PT. Trittech Consult Indonesia.
2. Keterampilan kerja di PT. Trittech Consult Indonesia.
3. Sikap kerja di PT. Trittech Consult Indonesia.
4. Kinerja karyawan di PT. Trittech Consult Indonesia.
5. Besarnya pengaruh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan PT. Trittech Consult Indonesia baik secara simultan maupun secara parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan teoritis maupun praktis. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi banyak pihak yang bersangkutan, yaitu bagi peneliti, bagi peneliti lain dan pembaca pada umumnya penjelasan secara lebih lanjut dijelaskan sebagai tambahan pengetahuan yang dapat menambah wawasan para pembaca maupun peneliti lain, serta sebagai bahan perbandingan maupun bahan acuan dalam pembuatan penelitian lainnya di masa yang akan datang, dan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca umum dan memberikan informasi yang berkaitan dengan bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai kompetensi dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran dan bahan referensi untuk dapat membantu menambah wawasan dan pengetahuan, serta menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan diharapkan dapat membantu dalam mengatasi masalah-masalah yang sedang terjadi.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada karyawan di PT. Tritech Consult Indonesia. sebagai berikut yang berlokasi di Jl Lombok Kota Bandung, Jawa Barat. Waktu penelitian yang dilakukan yaitu pada bulan juli 2020 sampai dengan selesai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah-masalah yang diteliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai pengetahuan, keterampilan dan sikap serta kinerja karyawan. Penelitian yang akan diteliti juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologis, berasal dari bahasa latin manus yang berarti “tangan”, dalam bahasa prancis *management* yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”, sedangkan dalam bahasa inggris berasal dari kata *to manage* yang berarti “mengatur”. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan Handoko (2015) menjelaskan bahwa manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Selain itu menurut George R. Terry (dalam Edison et al, 2016),

“Manajemen adalah proses yang berbeda terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang dinyatakan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya”.

Berdasarkan pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan yang dilakukan secara efektif & efisien dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Robbins dan Coutler (2016) menyatakan dalam bukunya yang berjudul “Management” bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi yang saling terkait, antara lain:

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia. sedemikian

rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

c) Menggerakkan (*Actuating*)

Menggerakkan atau *Actuating* diartikan sebagai penggerakan adalah manajemen untuk membuat orang lain suka dan dapat bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk bekerjasama dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana dan pengorganisasian.

d) Mengawasi (*Controlling*)

Mengawasi yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila perlu.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Manusia sebagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan 6 M. Menurut George R. Terry, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “*the six M in management*” yakni, *Man, Money, Material, Machines, Methods* dan *Market*.

1) **Manusia (*Man*)**

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan

untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2) Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3) Metode (*Methods*)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4) Barang/Perlengkapan (*Material*)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan

5) Mesin (*Machines*)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan

dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

6) Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Karyawan yang kuat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan global dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*Man*). Manusia merupakan suatu asset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan,

pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia, menurut dari beberapa ahli sebagai berikut:

Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia:

“Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”

Sedangkan Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia:

“Merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Selain itu Dessler (2015:3) menyatakan bahwa, “manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Dari definisi di atas sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah menyangkut ilmu dan seni untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Malayu S.P.

Hasibuan (2016:21) meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

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

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan Disiplin Kerja.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan maupun tujuan individu, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masyarakat yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien.

Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7) meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Menurut Siagian (2016) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Strategik

Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaransasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.3 Kompetensi

Kompetensi 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.

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Emron, Yohny, Imas (2016) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

Menurut Spencer dan Spencer, dalam Emron, Yohny, Imas (2016). Karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan unggul dalam pekerjaan atau keadaan.

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”.

Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus dikuasainya. Dan itu pun harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja.

2.1.3.2 Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kunandar 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.

2.1.3.3 Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi menurut Emron Edison (2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (*recruitmen*). Begitu penting nya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus dilakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang spesifik. Pelatihan-pelatihan di arahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang di tangannya. Missal nya seseorang perawat sebuah Rumah Sakit di latih bagai mana cara ia melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan.
2. Dasar rekrutmen Penerimaan pegawai yang selama ini lebih di dasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian di ubah ke arah penilaian

berbasis kompetensi, misalnya penilaian kepada calon perawatia harus mampu menunjukkan keahliannya melakukan perawatan sesuai dengan standar dan waktu yang di persyaratkan.

Dessler (2015) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. 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.

2. Memahami prinsip pengukuran yang baik

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

3. Memastikan hubungan sebab-akibat

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.

4. 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.

2.1.4 Pengetahuan

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.

2.1.4.1 Pengertian Pengetahuan

Menurut Notoatmodjo (2019) pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang (*Over Behaviour*). Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.

Menurut Notoatmodjo (2019) definisi pengetahuan adalah:

“Hasil dari tahu yang terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan ini melalui panca indra manusia yakni indra penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa, dan raba namun sebagian besar pengetahuan diperoleh melalui penglihatan dan pendengaran.”

Sedangkan menurut Robins and Judge (2014), bahwa 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.”

Selain itu menurut Dale dalam Sudarmanto (2014:59) 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/atau mempersiapkan reaksi terhadap suatu instansi atau orang lain. Pentingnya pengetahuan dari pengalaman dan penelitian ternyata perilaku yang didasari oleh pengetahuan, akan lebih langgeng dari pada 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 stimulustersebut 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.

2.1.4.2 Komponen Pengetahuan

Menurut Spencer dikutip oleh Sutoto (2014) cluster pengetahuan meliputi kompetensi *analytical thinking* (AT), *conceptual thinking* (CT), *technical/professional/managerial expertise* (EXP).

1. *Analytical thinking* (AT) adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi

secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.

2. *Conceptual thinking* (CT) adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. CT bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.
3. *Expertise* (EXP) termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pengetahuan

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2013:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

1. Dimensi Pendidikan :
 - b. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan
 - c. Pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas
 - d. Pemahaman Pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya
2. Dimensi Pengalaman
 - a. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai

- b. Prestasi kerja yang dimiliki pegawai
- c. Ketenangan pegawai saat bekerja

3. Dimensi Minat

- a. Kehadiran
- b. Kepatuhan terhadap atasan
- c. Sikap terhadap pekerjaan

2.1.5 Keterampilan

Keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bimbingan 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, 2014).

2.1.5.1 Pengertian Keterampilan

Keterampilan kerja yaitu kecakapan atau kemahiran untuk melakukan yang hanya diperoleh dari praktek, baik yang melalui latihan praktek maupun melalui pengalaman.

Menurut Untari (2018), keterampilan adalah:

“kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Tingkat skill seseorang dapat dipengaruhi melalui training dan pengalaman. Keterampilan adalah potensi pada seseorang untuk meningkatkan

pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman dan latihan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.”

Sedangkan menurut Yona (2018), keterampilan adalah:

“minat atau bakat yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menyelesaikan dan menjalankan tugas secara baik dengan hasil yang maksimal. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.”

Selain itu menurut Sudarmanto (2014:60) keterampilan adalah:

“perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bantuan 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.”

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar. Pentingnya 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. (M. Kadarisman, 2019):

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.

2.1.5.2 Komponen Keterampilan

Menurut Spencer dikutip oleh Sutoto (2014), cluster keterampilan meliputi kompetensi *concern for order* (CO), *initiative* (INT), *impact and influence* (IMP), dan *information seeking* (INFO).

1. *Concern for order* (CO) merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.
2. *Initiative* (INT) merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
3. *Impact and influence* (IMP) merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung agendanya.
4. *Information seeking* (INFO) merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

2.1.5.3 Tujuan Pengembangan Keterampilan

Tujuan pengembangan keterampilan seorang pegawai mengenai sumber daya manusia (SDM) sebagai berikut :

1. Produktivitas kerja adalah pengembangan yang berpengaruh dalam produktivitas kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan management skill pegawai yang semakin baik.
2. Efisiensi adalah pengembangan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi arusnya mesin-mesin.
3. Kerusakan adalah pengembangan pegawai yang bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan yang mempengaruhi pengembangan pegawai dalam mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang.
5. Pelayanan adalah pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang telah baik dari pegawai kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi stakeholders organisasi tersebut.
6. Moral adalah pengembangan moral pegawai yang akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. Karier adalah kesempatan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

8. Konseptual adalah suatu pemimpin semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill-nya lebih baik.
9. Kepimimpinan adalah suatu kepemimpinan seorang pimpinan akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. Balas jasa adalah pengembangan, balas jasa seperti gaji, upah isentif, dan befits dalam pegawai akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.

Skill (keterampilan) seorang pegawai saat bekerja sangat berpengaruh oleh pengembangan suatu perusahaan ataupun lembaga. Karena seorang pegawai mempunyai potensi skill (keterampilan) yang memiliki hasil nilai positif kinerjanya yang baik dalam meningkatkan kualitas saat berkerja. Dalam pengertian skill yaitu sebagai kelebihan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil penelitian dan pengalaman saat bekerja.

Skill (keterampilan) seorang pegawai merupakan faktor paling utama dalam proses kesuksesan bagi suatu pencapaian target yang telah di tetapkan oleh perusahaan ataupun lembaga tersebut. Untuk memberikan suatu pelayanan yang terbaik dari seorang pegawai kepada masyarakat. *Skill* (keterampilan) sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang dalam waktu yang tepat (Gibson, 2013)

Seorang pegawai harus memiliki skill sebagai kemampuan keterampilan saat diperintahkan oleh pimpinan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pengetahuan dari seorang pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya dengan baik, apabila seorang pegawai mampu menjalankan dan mengerjakan tugas sesuai dengan kewajibannya dan dapat diselesaikannya dengan baik dan tepat. Keterampilan sangat mempengaruhi sifat pegawai dalam tingkat kesuksesan seseorang. Dengan adanya keterampilan seorang pegawai dapat menciptakan kehidupan yang lebih baik, dapat meningkatkan kepercayaan dirinya dalam lingkungan pekerjaan, dapat berhubungan dan bekerjasama dengan orang lain, serta dapat mengenal karakter para pelanggannya. Keterampilan seorang pegawai dalam dunia pekerjaan juga memerlukan sikap, seperti:

- a. Kecerdasan yaitu sikap kemampuan seseorang dalam berpikir, memahami gagasan secara luas tentang berbagai pengetahuan, serta memecahkan berbagai permasalahan yang dapat membantu seorang pegawai saat mendapati problem yang terjadi di lingkungan pekerjaan.
- b. Kreatif yaitu sikap kemampuan seseorang dalam menemukan ide-ide dalam bentuk unik yang belum dimiliki atau berbeda dengan yang lain. Sikap kreatif seorang pegawai ini tidak dapat berkembang dengan sendirinya, tetapi pemikiran untuk menciptakan suatu yang baru yang datang dari lingkungannya.

- c. Disiplin yaitu sikap kemampuan seseorang dalam menaati suatu peraturan, seperti seorang pegawai yang menaati peraturan pekerjaan di perusahaan atau lembaga tersebut.
- d. Berinteraksi dengan komunikasi yaitu sikap kemampuan seseorang dalam hubungan berkomunikasi dengan lancar dalam menjalin keakraban dan agar dapat berkerjasama dengan para pelanggan atau client dengan baik. Soft skill yang mencakup spektrum kemampuan dan sifat-sifat manusia yang luas, seperti kesadaran diri bertujuan untuk mengetahui situasi, dapat dipercaya oleh pelanggan, berhati nuraini, mampu beradaptasi dengan masyarakat, berpikir kritis, bersikap berinisiatif, berempati, percaya diri, berintegrasi dalam kewibawaannya, penguasaan diri, kesadaran berorganisasi, bersahabat, berpengaruh dalam berani ambil resiko, bisa menyelesaikan masalah, punya jiwa pimpinan dan memiliki manajemen waktu.
- e. Seorang pegawai harus memiliki skill sebagai bekal dalam memperoleh dan menghasilkan prestasi dalam bekerja. Prestasi bekerja akan membuahkan hasil dari apa yang ia kerjakan selama ini untuk mendapatkan prestasi tertinggi didalam bidangnya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Keterampilan

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2013:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

1. Dimensi Kecakapan

- a. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
- b. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Dimensi Kepribadian

- a. Kemampuan dalam mengendalikan diri
- b. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Komitmen terhadap pekerjaan

3. Dimensi Latihan indikatornya adalah kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.

Menurut (Moeheriono, 2014) secara rinci terdapat lima dimensi keterampilan yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut:

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
4. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
5. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

6. *Transfer skills*, yaitu keterampilan untuk mentransfer informasi maupun ilmu

2.1.6 Sikap Kerja

Nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. (Wibowo, 2014:273).

2.1.6.1 Pengertian Sikap Kerja

Setiap manusia semestinya memiliki sikap. Secara umum sikap terbagi mejadi dua yaitu sikap positif dan sikap negatif.

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bein dalam Wibowo (2014:50), Sikap dideskripsikan dengan suatu kecendrungan merespon secara positif atau negatif pada seseorang atau sesuatu dalam lingkungannya. Sikap akan tampak apabila kita mengatakan suka atau tidak suka akan sesuatu atau seseorang.

Sedangkan dalam makna lain “Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluative-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan– terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu” (Robbins & Judge, 2014).

Berdasarkan beberapa definisi dari sikap di atas maka dapat disimpulkan bahwa Sikap adalah proses evaluasi apakah suatu objek, individu atau suatu peristiwa dilingkungan disenangi atau malah sebaliknya. Hasil dari evaluasi tersebut kemudian akan terlihat pada perilaku yang ada pada setiap diri manusia.

Kaitannya dengan sikap kerja, Robbins & Judge (2014) menjelaskan bahwa sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Karyawan yang memiliki evaluasi positif terhadap segala sesuatu dilingkungan kerja cenderung memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang tinggi dan sebaliknya karyawan yang memiliki evaluasi negatif terhadap segala sesuatu di lingkungan kerja maka cenderung akan merasa kurang puas setelah bekerja dan adanya perasaan sedikit membosankan.

2.1.6.2 Komponen Sikap Kerja

Selain beberapa makna dari sikap di atas, Sikap juga mengandung banyak makna yang cukup kompleks. Namun untuk lebih mudah memahaminya sebaiknya kita kenali tiga buah faktor dari sikap sebagaimana dikatakan dalam pendapat berikut. Sikap yang kompleks ini dapat lebih mudah dimengerti dengan mengenal adanya tiga komponen yang berbeda dalam setiap sikap tertentu. yaitu komponen kognitif, afektif dan kecenderungan perilaku. Komponen ini menggambarkan kepercayaan, perasaan, dan rencana tindakan anda dalam berhubungan dengan orang lain.

Berikut penjelasan ketiga komponen sikap yang dikutip dari Wibowo (2014):

3. Komponen kognitif (*Cognitive component*)

Komponen kognitif merupakan keyakinan atau gagasan yang dimiliki orang tentang objek atau situasi. Misalnya apa yang kita pikirkan tentang perilaku orang yang berbicara menggunakan telepon genggam ditempat umum tersebut kita yakini kurang menaruh perhatian (tidak patut), kurang produktif, tidak dapat diterima dan kasar.

4. Komponen afektif (*Affective component*)

Komponen afektif dari sikap merupakan perasaan atau emosi yang dimiliki seseorang tentang objek atau situasi tertentu. Misalnya perasaan kita tentang orang yang berbicara dengan telepon genggam ditempat umum dapat merasa terganggu atau marah, yang mencerminkan pengaruh atau perasaan negatif terhadap orang tersebut.

5. Komponen kecenderungan perilaku (*Behavior component*)

Komponen perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bermaksud atau mengharapkan tindakan terhadap seseorang atau sesuatu. Misalnya bagaimana respon kita terhadap orang yang berbicara dengan telepon genggam tersebut apabila kita berada didekatnya.

Sedangkan komponen sikap menurut McShane & Von Gliwon (2018) terdiri dari belief, feeling, dan behavioral intentions, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keyakinan (*Belief*)

keyakinan merupakan persepsi yang ditimbulkan tentang objek sikap, yang kita yakin benar. Misalnya kita yakin bahwa merger (penggabungan dua

perusahaan) mengurangi keamanan kerja untuk pekerja pada perusahaan yang melakukan merger.

2. Perasaan (*Feeling*)

Feeling atau perasaan mencerminkan evaluasi positif atau negatif dari sikap objek. Sementara orang berfikir bahwa merger adalah baik sedangkan lainnya berfikir bahwa merger itu buruk. Suka atau tidak suka kita terhadap merger merupakan penilaian perasaan.

3. Maksud Prilaku (*Behavior Intentions*)

Intentions atau maksud merupakan motivasi untuk terikat dalam perilaku tertentu menurut objek sikap. Pada saat mendengar bahwa perusahaan akan merger dengan organisasi lain, kita mungkin menjadi termotivasi untuk mencari pekerjaan lain dimana saja atau mungkin mengeluh kepada manajemen tentang keputusan merger tersebut.

Menurut Spencer dikutip oleh Sutoto (2014), cluster ini mencakup kompetensi *developing others* (DEV), *directiveness: assertiveness and use of positional power* (DIR), *teamwork and cooperation* (TW), *team leadership* (TL), *interpersonal understanding* (IU), dan *customer service orientation* (CSO).

1. *Developing others* (DEV) adalah versi khusus dari *impact and influence*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke

program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan.

2. *Directiveness assertiveness and use of positional power* (DIR) mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.
3. *Teamwork and cooperation* (TW) berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.
4. *Team leadership* (TL) adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. TL lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.
5. *Interpersonal understanding* (IU) merupakan kemampuan untuk memahami dan mendengarkan hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.
6. *Customer service orientation* (CSO) merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pelanggan akhir dari organisasi yang sama.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Sikap Kerja

Berdasarkan pendapat tentang komponen sikap tersebut, Wibowo (2014) menyimpulkan bahwa komponen sikap tersebut pada dasarnya memiliki makna yang

sama yaitu *Cognitive* sama dengan *Belief*, *Affective* sama dengan *feeling* dan *behavior* sama dengan *behavior intention*. Sedangkan kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan, sikap kerja diteliti dengan menggunakan tiga indikator yaitu keyakinan karyawan (*Cognitive*), Perasaan karyawan (*Affective*) dan tindakan karyawan (*behavior*).

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena hal inilah yang akan menentukan suatu organisasi atau perusahaan dalam kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut .

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pendapat lain Menurut Leslie W.Rue (2016) menyatakan bahwa

“kinerja mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja”.

Sedangkan menurut Mondy dan Martocchio (2016), manajemen kinerja

“suatu proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi”.

Selanjutnya menurut Cummings dan Worley (2015:448), kinerja adalah suatu umpan balik yang melibatkan evaluasi langsung dari individu atau kelompok kerja oleh atasan, manajer, atau teman sebaya. Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Jadi secara umum penilaian kinerja digunakan sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Proses penilaian dimulai dengan penetapan standar kinerja yang sesuai dengan tujuan strategi organisasi. Standar kinerja harus jelas dan cukup objektif untuk dipahami dan diukur. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing proses penilaian kinerja:

1. Menentukan Standar Kinerja

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah

tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (job description). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

2. Mengkomunikasikan Ekspektasi

Setelah kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekspektasi - ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

3. Mengukur Kinerja Aktual

Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual karyawan diantara lain adalah: observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

5. Mendiskusikan Hasil Penilaian Dengan Pegawai Bersangkutan

Salah satu tugas yang paling menantang didalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran

kinerja akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja kedepannya.

6. Lakukan Tindakan Korektif Jika Perlu

Tindakan korektif dari dua jenis: tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya.

Penilaian kinerja akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspektasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya. Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan (Robbins, 2013:251):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini karyawan dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*).

3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

2.1.7.2 Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017) yaitu:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan Disiplin Kerja, khususnya rencana diklat dan menyetujui rencana jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Ada beberapa tujuan dilakukanya penilaian kinerja menurut Mondy dan Martocchio (2016) sebagai berikut.

- 1) *Human Resource Planning*, dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Perencanaan yang sukses merupakan perhatian utama bagi semua perusahaan. Sebuah sistem penilaian yang dirancang dengan baik menyediakan profil dari kekuatan sumber daya manusia organisasi dan kelemahan untuk mendukung upaya ini.
- 2) *Training and Development*, penilaian kinerja harus menunjukkan secara spesifik kebutuhan karyawan untuk pelatihan dan pengembangan.
- 3) *Career Planning and Development*, penilaian kinerja sangat penting untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan kelebihan potensial dari karyawan. Manajer mungkin menggunakan informasi tersebut untuk menasihati dan membantu karyawan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan karir nya.
- 4) *Compensation Program*, hasil penilaian kinerja memberikan informasi dasar untuk mengambil keputusan rasional dalam menentukan penyesuaian pembayaran gaji. Kebanyakan manajer percaya cara menghargain kinerja karyawan yang baik harus dengan memberikan kenaikan gaji.
- 5) *Internal Employee Relation*, data penilaian kinerja juga digunakan untuk mengambil keputusan dalam kenaikan jabatan, penurunan jabatan, PHK, dan pemindahan kerja karyawan atau mutase.

- 6) *Assessment of Employee Potential*, beberapa perusahaan mencoba untuk menilai potensi karyawan sebagai penilaian terhadap kinerja mereka. Penilaian kinerja pun bisa memprediksi kebiasaan di masa depan dengan memperhatikan kebiasaan karyawan di masa lalu.

Syafarudin Alwi dalam Dewi Untari (2018) menyatakan menurut teorinya tujuan penilaian kinerja bisa dikategorikan sebagai sebuah sifat evaluasi dan pengembangan. Yang sifatnya evaluasi harus diselesaikan.

- Hasil penilaian dipakai sebagai dasar untuk memberikan kompensasi
- Hasil penilaian dipakai sebagai *staffing decision*
- Hasil penilaian dipakai sebagai dasar melakukan evaluasi sistem seleksi

Yang sifatnya pengembangan penilai harus diselesaikan

- Prestasi nyata yang diraih individu
- Kelemahan-kelemahan individu yang menjadi penghambat kinerja
- Prestasi-prestasi yang dikembangkan

2.1.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) . Apabila IQ *superior, very superior, gifted*, dan *genius* dengan pendidikan memadai untuk jabatannya serta mempermudah dalam mengerjakan pekerjaan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*Attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kinerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:68) kinerja dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individu meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis meliputi: persepsi, *attitude, personality*, dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Kasmir (2016) sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan

dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa

yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja teori dari Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang relevan yang sebelumnya telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Penelitian-penelitian mengenai pengaruh pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap kinerja karyawan digunakan sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Beberapa hasil penelitian yang relevan diantaranya adalah:

Tabel 2.1
Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil penelitian	Kesamaan	Perbedaan
1	Beni Agus Setiono (2021) The Influence of Competence with the Elements of Knowledge, Understanding,	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dengan indikator pengetahuan, pemahaman, kemampuan/keterampilan, nilai, sikap dan minat berpengaruh signifikan	- Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja	- Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

	Ability/Skills, Values, Attitudes and Interests Employee Performance at the Tanjung Perak Port Authority Office in Surabaya	terhadap peningkatan kinerja pegawai		
2	<p>Wachyu Hari Haji, dkk (2021)</p> <p>The Influence Of Knowledge Management, Skill, And Attitude On Employee Performance</p> <p>Dinasti International Journal Of Digital Bussiness Management ISSN : 2715-4203, P-ISSN : 2715-419X</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa Knowledge Management berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, dan Skill berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Sikap berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
3	<p>Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri & Agung Suharyanto (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>variabel Sikap berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara I Langsa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial, 11(2) (2019): 173-182 ISSN 2085-482X (Print) ISSN 2407-7429 (Online)			
4	Vivi Nila Sari, Marta Widian Sari & Jepri Apriyan (2019) Pengaruh Tingkat Pendidikan, Keterampilan Kerja, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang JIM UPB Vol 7 No.1 2019 p-ISSN:2337-3350 e-ISSN:2549-9491	Tingkat pendidikan, keterampilan kerja, dan sikap kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	- Variabel keterampilan kerja - Variabel sikap - Variabel kinerja	- Variabel Tingkat Pendidikan - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
5	Nurmalita Sari, Rois Arifin & Budi Wahono (2019) Pengaruh <i>Knowledge Management, Skill, Attitude Dan Ability</i> Terhadap Kinerja Karyawan e – Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi Unisma.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel <i>Knowledge Management, Skill, Attitude Dan Ability</i> terhadap variabel kinerja karyawan	- Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja	- Variabel <i>Ability</i> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil penelitian	Kesamaan	Perbedaan
6	<p>Chres F. P Laoh, Bernhard Tewal & Sem G Oroh (2016)</p> <p>Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pt. National Nobu Bank Area Manado)</p> <p>Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 04 Tahun 2016</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan secara parsial tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sementara Kemampuan dan Sikap Kerja secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan, Manajemen Pengetahuan, Kemampuan dan Sikap Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
7	<p>Alias & Serlin Serang (2018)</p> <p>Pengaruh Pengetahuan, Sikap Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawa</p> <p>PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi e-ISSN : 2622-6383 Volume 1 Nomor 1 (2018) Oktober</p>	<p>Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengetahuan, sikap dan pengalaman kerja secara bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengalaman kerja - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil penelitian	Kesamaan	Perbedaan
8	<p>Mazdayani, Wuryaningsih Dwi Sayekti & Adia Nugraha (2014)</p> <p>Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pt Perkebunan Nusantara Vii (Persero)</p> <p>JIIA, VOLUME 2 No. 3, JUNI 2014</p>	<p>pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kompensasi yang diterima mandor sadap berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. sedangkan secara parsial variabel pengetahuan, keterampilan, dan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel motivasi - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
9	<p>Novita Putri Untari, Sudarwati & Ida Aryani Diyah Purnomo Wulan (2018)</p> <p>Analisis Attitude, Knowledge dan Skill terhadap Kinerja di Victoria Hotel School</p> <p>P-ISSN : 2252-844X E-ISSN : 2615-1316</p> <p>JURNAL MANAJEMEN DAN KEUANGAN, VOL.7, NO.1, MEI 2018</p>	<p>Attitude, knowledge dan skill terhadap berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil penelitian	Kesamaan	Perbedaan
10	<p>SURYA AKBAR (2018)</p> <p>Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.</p> <p>JIAGANIS, Vol. 3, No. 2 September 2018: 1-17 ISSN 2503-3298</p>	Kemampuan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	- kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari (knowledge + Skill)	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel sikap - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
11	<p>Deborah Christine Widjaja, Laurencia Melinda, dan Stephanie Yuliana (2019)</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge, Skill, Ability, Attitude</i> Terhadap Kinerja Karyawan Jw Marriott Hotel Surabaya</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel knowledge, skill, ability, attitude mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan serta knowledge adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan JW Marriott Hotel Surabaya.	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel <i>Ability</i> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
12	<p>Ninin Dea Pritania (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Dan <i>Skill</i> Serta <i>Attitude</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda.</p> <p>Jurnal Penelitian</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda, (2) skill berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap - Variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel <i>Ability</i> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

	Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman 2017	dan (3) attitude berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda.		
13	Malini Kanjanapathy and Suresh Ramakrishnan (2018) The Influence of Knowledge, Skills, Attitude and Organization Commitment Using Ethical Climate as A Moderator Towards Ethical Decision Making of Accountants in Malaysia: A Conceptual Paper	pengetahuan, keterampilan dan sikap merupakan faktor penting dalam meningkatkan keputusan Akuntan.	- Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap	- Variabel <i>moderator Ethical Climate</i> - Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian
14	Inara Kantane (2016) Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees	pengetahuan, keterampilan dan sikap berpengaruh signifikan	- Variabel pengetahuan - Variabel keterampilan - Variabel sikap	- Objek penelitian - Tempat penelitian - Waktu penelitian

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu permasalahan, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam

penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang merupakan sub variabel dari kompetensi yang menunjukkan perbandingan yang substantif dengan penelitian sebelumnya. Terdapat perbedaan variabel yang digunakan terhadap penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini yang diantaranya: variabel ability, motivasi, tingkat pendidikan dan tingkat pengalaman kerja, lalu objek penelitian terdahulu dan rencana penelitian yang berbeda, dengan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Setelah didapat penelitian terdahulu yang meneliti variabel yang sama dengan hasil yang relevan sehingga penelitian ini mempunyai dasar atau acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam kerangka berpikir, akan dijelaskan bagaimana suatu variabel memiliki hubungan antara variabel yang akan diteliti. Diantaranya yaitu, variabel pengetahuan, keterampilan, sikap dan kinerja. Maka kerangka berpikir menjelaskan bagaimana hubungan kedua variabel (dependen dan independen) tersebut disertai teori-teori yang mendukung.

2.2.1 Pengaruh Pengetahuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem yang dimaksud bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. *Knowledge Management* juga dapat difokuskan untuk membuat

seseorang / sebuah perusahaan lebih unggul dalam kompetisi dibanding dengan pesaingnya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik daripada pesaingnya (Ninin Dea Pritania, 2017).

Menurut Edy Sutrisno (2016), perusahaan yang memiliki karyawan dengan pengetahuan yang cukup akan sangat beruntung karena akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Sebaliknya jika seorang karyawan belum memiliki pengetahuan yang cukup maka dalam melakukan pekerjaan akan tersendat – sendat yang akan berdampak pada pemborosan sumber daya baik berupa waktu, bahan produksi dan tenaga, waktu dan tenaga. Sehingga akan menambah pengeluaran biaya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Job procedure yang diimbangi dengan personnel knowledge yang menjadi bagian dari Manajemen Pengetahuan akan memberikan pengaruh yang baik bagi Kinerja Karyawan

2.2.2 Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Skill atau keterampilan adalah hal yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara cermat. Karyawan yang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cermat maka karyawan tersebut telah menunjukkan bahwa dia dapat bertanggung jawab dengan baik terhadap pekerjaan miliknya. Keterampilan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila keterampilan (Skill) karyawan yang ada lebih di maksimalkan oleh perusahaan, dan

bila hal itu telah terjadi dapat dipastikan hal itu menjadi suatu keuntungan tersendiri baik untuk karyawan atau perusahaan (Ninin Dea Pritania, 2017).

Skill (keterampilan) seorang pegawai saat bekerja sangat berpengaruh oleh pengembangan suatu perusahaan ataupun lembaga. Karena seorang pegawai mempunyai potensi *skill* (keterampilan) yang memiliki hasil nilai positif kinerjanya yang baik dalam meningkatkan kualitas saat berkerja, Pentingnya keterampilan merupakan domain yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keterampilan yang lebih baik akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Sikap terhadap Kinerja Karyawan

Pengetahuan dan keterampilan saja tidak dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya, Hal itu tentu saja harus diimbangi dengan sikap yang baik, Terutama bila perusahaannya melibatkan konsumen atau nasabah secara langsung. Sikap (*Attitude*) yang tidak baik tentu akan menciptakan penilaian yang buruk terhadap citra perusahaan. Oleh karena itu bila karyawan hanya dibekali pengetahuan dan keterampilan saja maka akan terasa kurang bila tidak dibarengi dengan sikap yang baik dan positif (Ninin Dea Pritania, 2017).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan tergantung dari suka atau tidak sukanya karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Apabila karyawan suka dengan pekerjaan yang dilakukan, karyawan akan mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, jika sikap yang ditunjukkan karyawan baik maka kinerja karyawan tersebut akan baik, tetapi jika sikap yang ditunjukkan

karyawan tersebut buruk atau kurang baik maka kinerja yang ditunjukkan karyawan tersebut buruk pula (Untari, 2018).

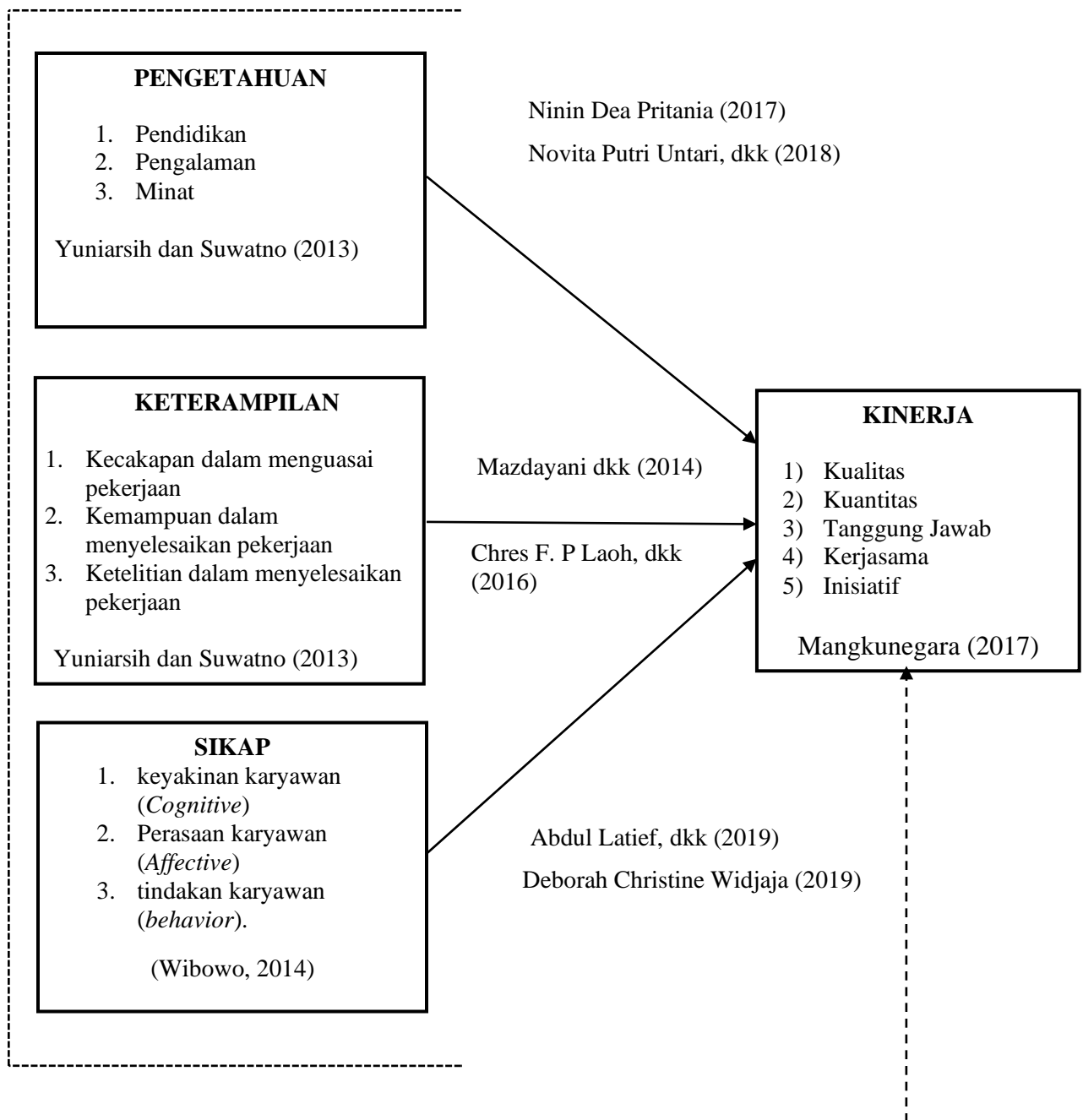
2.2.4 Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Karyawan

Nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Wibowo, 2014:273).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka kontribusi kompetensi pada karyawan perlu ditingkatkan, dimana perusahaan memberikan kesempatan dan terus mendukung kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kompetensi sesuai bidangnya masing-masing seperti melalui peningkatan pendidikan formal maupun informal, seminar, maupun kegiatan lain yang sesuai sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki sebelumnya (Eigis Yani Pramularso, 2018).

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). Skill (keterampilan) pegawai merupakan salah satu faktor dalam usaha mencapai suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Tujuan keterampilan kerja yaitu untuk dapat memudahkan suatu pekerjaan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisiensi tanpa adanya kesulitan hingga akan menghasilkan suatu kinerja pegawai yang baik. Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Human capital (peran pegawai) yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Keterampilan atau sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan skill (keterampilan) juga harus diusahakan dalam pengembangan pegawai (M. Kadarisman, 2019).



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

———— = Parsial
- - - - - = Simultan

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut (Sugiyono, 2018) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah sehingga dapat dianggap sebagai kesimpulan yang sifat sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh pengetahuan kerja terhadap kinerja
- 2) Terdapat pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja
- 3) Terdapat pengaruh sikap kerja terhadap kinerja
- 4) Terdapat pengaruh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja secara simultan terhadap kinerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

langkah-langkah yang diambil oleh peneliti untuk mengumpulkan data atau informasi untuk diolah dan dianalisis secara ilmiah.

Sugiyono (2018) mendefinisikan metode penelitian sebagai berikut:

“Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Data yang diperoleh melalui penelitian itu adalah data yang empiris yang mempunyai kriteria tertentu yaitu valid. Secara umum data yang telah diperoleh dari peneliti dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.”

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian survei yang menurut Sugiyono (2018) sebagai berikut:

“Penelitian survei digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mendengarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya.”

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan penulis adalah penelitian deskriptif asosiatif. Sugiyono (2018) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah sebagai berikut:

“Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.”

Penelitian asosiatif adalah sebagai berikut:

“Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui

hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.”

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa metode deskriptif asosiatif merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang lebih mendalam antara dua variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data sesuai dengan masalah yang ada tujuan penelitian, dimana data tersebut diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori-teori yang telah dipelajari sehingga data tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.2.1 Definisi Variabel

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian tentang Pengaruh pengetahuan, keterampilan, sikap terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2018) bahwa variabel penelitian adalah: segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini akan ditunjukkan dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

3.2.1.1 Variabel Bebas (Variabel independen)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas ini yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel dependen, variabel bebas

diberi simbol (X). Menurut Sugiyono (2018) variabel independen adalah: Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terkait). Dalam variabel ini diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Pengetahuan (X1)

Pengetahuan menurut Robins and Judge (2014), 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.”

2. Keterampilan (X2)

Keterampilan menurut Sudarmanto (2014), adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bantuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.

3. Sikap (X3)

Sikap (*attitude*) Robins and Judge (2014), adalah pernyataan evaluative-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan– terhadap objek, individu,

atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

3.2.1.2 Variabel terikat (*Variabel Dependen*)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen, variabel dependen diberi tanda (Y). Variabel dependen menurut Sugiyono (2018) menyatakan bahwa: Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

1. Kinerja (Y)

Menurut Mangkunegara (2017), “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel merupakan penjelasan dari konsep serta indikator untuk masing-masing variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2018) definisi dari operasionalisasi variabel adalah Suatu atribut seseorang atau obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Operasionalisasi variabel bertujuan untuk memudahkan proses mendapatkan dan mengelola data yang berasal dari para responden. Berdasarkan pengamatan

penulis di lapangan dan mengacu pada teori yang ada, maka penulis menetapkan definisi dan indikator yang sesuai dengan kondisi dan situasi pada perusahaan yang sedang peneliti lakukan. Terdapat 4 (tiga) variabel penelitian dalam penelitian ini, yaitu: pengetahuan (X1), keterampilan (X2) dan sikap (X3) sebagai variabel bebas dan kinerja (Y) sebagai variabel terikat.

Agar lebih mudah untuk melihat mengenai variabel penelitian yang akan digunakan, maka penulis menjabarkannya ke dalam bentuk operasionalisasi variabel yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
Pengetahuan (X1) mencerminkan kemampuan kognitif seorang karyawan berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas/pekerjaan. Robins and Judge (2014)	Pendidikan	1. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan	1. Tingkat kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan	ordinal	1
		2. Pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas	2. Tingkat pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas		2
		3. Pemahaman Pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya	3. Tingkat pemahaman Pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya		3

	Pengalaman	1. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai	4. Tingkat pengalaman kerja yang dimiliki pegawai		4
		2. Prestasi kerja yang dimiliki pegawai	5. Tingkat prestasi kerja yang dimiliki pegawai		5
		3. Ketenangan pegawai saat bekerja	6. Tingkat ketenangan pegawai saat bekerja		6
	Minat	1. Kehadiran	7. Tingkat Kehadiran karyawan		7
		2. Kepatuhan terhadap atasan	8. Tingkat Kepatuhan terhadap atasan		8
		3. Sikap terhadap pekerjaan	9. Sikap terhadap pekerjaan		9
<p>Keterampilan (X2)</p> <p>adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan batuan orang lain.</p> <p>Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.</p>	Kecakapan	1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan	1. Tingkat kecakapan dalam menguasai pekerjaan	ordinal	10
		2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	2. Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan		11
		3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	3. Tingkat ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan		12
	Kepribadian	1. Kemampuan dalam mengendalikan diri	4. Tingkat kemampuan dalam mengendalikan diri		13

Sudarmanto (2014)		2. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan	5. Tingkat kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan	14
		3. Komitmen terhadap pekerjaan	6. Tingkat Komitmen terhadap pekerjaan	15
	Latihan	melatih diri untuk lebih baik	7. melatih diri untuk lebih baik	16
Sikap (X3) Adalah pernyataan evaluative-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan– terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Robins and Judge (2014),		keyakinan (<i>Cognitive</i>)	1. keyakinan karyawan	17
		Perasaan (<i>Affective</i>)	2. Perasaan karyawan	18 - 19
		Tindakan (<i>behavior</i>)	3. tindakan karyawan	20 - 23
Kinerja (Y) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam	Kualitas	1. ketepatan 2. kemampuan 3. keterampilan	1. tingkat ketepatan menyelesaikan tugas	24
			2. tingkat kemampuan melaksanakan tugas	25
			3. tingkat keterampilan	26

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2017)			melaksanakan tugas	ordinal	27
	Kuantitas	banyaknya pekerjaan yang diselesaikan dalam satu waktu	4. banyaknya pekerjaan yang diselesaikan dalam satu waktu		
	ketepatan waktu	menyelesaikan pekerjaan sesuai yang ditentukan	5. menyelesaikan pekerjaan sesuai yang ditentukan		28
	Efektivitas	memeaksimalkan dalam menggunakan sumber daya (tenaga,uang, teknologi, bahan baku)	6. memeaksimalkan dalam menggunakan sumber daya (tenaga,uang teknologi, bahan baku)		29
	Kemandirian	1. berkomitme kepada perusahaan 2. berkomitmen terhadap pekerjaan	7. tingkat komitmen kepada perusahaan 8. tingkat komitmen terhadap pekerjaan		30 31

Sumber : Diolah peneliti

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam setiap penelitian pasti memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Populasi dan sampel dalam suatu penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai dengan yang diharapkan. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tritech Consult Indonesia..

3.3.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) populasi dapat didefinisikan sebagai berikut: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tritech Consult Indonesia yaitu sebanyak 119 orang.

3.3.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga sampel yang ada benar-benar dapat mewakili dan menggambarkan populasi sebenarnya.

Dalam penelitian ini tidak seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel, melainkan terbatas hanya sebagian dari populasi saja. Hal ini dikarenakan keterbatasan yang dimiliki peneliti dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang terlalu banyak. Oleh karena itu, sampel yang diambil harus betul-betul sangat representatif (benar-benar mewakili). Khususnya dalam penelitian ini, sampel tersebut diambil dari populasi dengan persentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) dan penentuan ukuran sampel tersebut menggunakan rumus Slovin, yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

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

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N: Jumlah Populasi

e : Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) (tingkat kesalahan yang diambil dalam *sampling* ini adalah sebesar 5%)

Jumlah populasi yaitu sebanyak 119 orang dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan 95%, sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut adalah sebesar :

$$n = \frac{119}{1 + (119 \times 0,05^2)}$$

$$n = \frac{119}{1 + 0,2975}$$

$$n = 91,714 \text{ dibulatkan menjadi } 92$$

Jadi diketahui dari perhitungan, ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 91,7 dibulatkan menjadi 92 orang responden dengan tingkat kesalahan 5%.

3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. (Sugiyono, 2018). Teknik pengumpulan data dan instrument pengumpulan data

merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, siapa sumbernya, dan apa alat yang digunakan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Studi Lapangan

Melaksanakan peninjauan ke perusahaan yang bersangkutan. Data ini diperoleh melalui kegiatan observasi yaitu pengamatan langsung diperusahaan yang menjadi objek penelitian dan mengadakan wawancara dengan pihak HRD perusahaan serta penyebaran kuesioner kepada responden pada karyawan PT. Tritech Consult Indonesia.. Tujuan penelitian lapangan ini adalah memperoleh data akurat. Adapun data yang diperoleh dengan cara penelitian meliputi:

a. Observasi

Yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang terjadi dilapangan. Untuk mendapat data-data informasi yang dibutuhkan mengenai variabel yang akan diteliti.

b. Wawancara

Yaitu suatu bentuk komunikasi secara lisan yang bertujuan untuk memperoleh informasi tentang keadaan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah kepala bagian SDM dan karyawan PT. Tritech Consult Indonesia..

c. Penyebaran angket atau kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang sesuai, dan disertai dengan alternatif jawaban yang telah

disediakan.

2. Studi Kepustakaan

Yaitu pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literature atau sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas merupakan uji yang dilakukan terhadap instrument penelitian. Kedua uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah setiap instrument penelitian layak untuk dipakai dalam penelitian.

1. Uji Validitas

Valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono,2018). Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat- tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Untuk mencari nilai validitas di sebuah item kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut. Syarat yang harus dipenuhi yaitu harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Jika $r \geq 0,30$ maka item-item tersebut dinyatakan valid.
- b. Jika $r \leq 0,30$ maka item-item tersebut dinyatakan tidak valid.

Untuk menghitung korelasi pada uji validitas menggunakan korelasi item total

yang penulis kutip dari Sugiyono (2018) dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- rx_y = Koefesien r product moment
- r = Koefesien validitas item yang dicari
- x = Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item
- y = Skor total instrument
- n = Jumlah responden dalam uji instrument
- ∑x = Jumlah hasil pengamatan variabel X
- ∑y = Jumlah hasil pengamatan variabel Y
- ∑xy = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y
- ∑x² = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor X
- ∑y² = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu.

Menurut Sugiyono (2018), untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode *internal consistency* dengan teknik *Cronbach Alpha* dengan bantuan program *SPSS*. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Adapun kriteria untuk menilai reliabilitas instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut: “Suatu konstruk atau variabel

dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.”

3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan-pernyataan yang menggambarkan suatu hubungan antara variabel yang berkaitan dengan suatu kasus tertentu dan merupakan anggapan sementara yang perlu diuji kebenarannya.

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa:

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.”

Langkah-langkah dalam pengujian hipotesis ini dimulai dengan menetapkan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a), pemilihan tes statistik dan perhitungannya, penetapan tingkat signifikansi, penetapan kriteria pengujian, dan interpretasi koefisien korelasi.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis metode penelitian yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Menurut Sugiyono (2018), menyatakan bahwa: “Metode penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu

variabel atau lebih dan tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain”.

Analisis deskriptif menggunakan perhitungan metode *Statistic deskriptif* yaitu rata-rata (*mean*), *median*, *modus*, deviasi dan lain-lain. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuesioner dengan skala likert, karena skala likert umum didalam kuesioner dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam suatu penelitian. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban atas setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Terdapat lima kategori pembobotan dalam menggunakan skala likert, yaitu sebagai berikut:

Table 3.2
Skor Penilaian Skala Likert

Pertanyaan	Jawaban
Sangat setuju/sangat baik/selalu	5
Setuju/baik/sering	4
Ragu-ragu/kadang-kadang/cukup baik	3
Tidak setuju/hampir tidak pernah/tidak baik	2
Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat tidak baik	1

Sumber : Sugiyono (2018)

Setiap pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kedua variabel diatas (variabel bebas dan variabel terikat) dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pertanyaan-pertanyaan tipe skala likert. Untuk menganalisis setiap pertanyaan atau indikator, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban) dan jumlahkan.

Setelah setiap indikator mempunyai jumlah, maka selanjutnya penulis membuat garis kontinum.

$$(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Setelah nilai rata-rata maka jawaban telah diketahui kemudian hasil tersebut diinterpretasikan dengan alat bantu tabel kontinum, yaitu sebagai berikut:

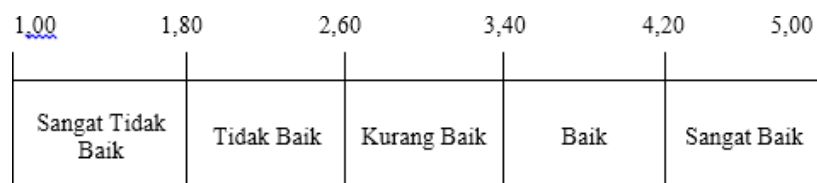
- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum : 5
- c. Interval : $5 - 1 = 4$
- d. Jarak Interval : $(5 - 1) : 5 = 0,8$

Tabel 3.3
Kategori Skala

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2018)

Berdasarkan hasil di atas maka secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1
Garis Kontinum

3.6.2 Analisis Verifikatif

Analisis penelitian verifikatif ini merupakan penelitian untuk melakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel X terhadap Y dan bertujuan untuk menguji secara matematis dugaan mengenai adanya hubungan antar variabel dari masalah yang sedang diselidiki di dalam hipotesis. Menurut Sugiyono (2018), menyatakan bahwa:

“Analisis verifikatif adalah metode penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak”.

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersama-sama) dua variabel bebas (X) atau lebih yang terdiri dari variabel independen (variabel bebas) dan variabel terikat.

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa : “Analisis regresi ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya suatu hubungan antara variabel X1, X2 dan X3 dengan Y. Dimana keempat variabel tersebut pengetahuan, keterampilan, sikap sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel tidak bebas atau terikat”. Formulasi persamaan regresi berganda sendiri adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Variabel terikat (Kinerja)

- a : Konstanta
- X_1 : Variabel terikat (Pengetahuan)
- X_2 : Variabel bebas (Keterampilan)
- X_2 : Variabel bebas (Sikap)
- b_1 - b_3 : Koefisien regresi, merupakan besarnya perubahan variabel terikat akibat perubahan tiap-tiap unit variabel bebas.
- e : *Error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

3.6.4 Analisis Korelasi

Menurut Sugiyono (2018), korelasi merupakan pola hubungan yang melibatkan eratnya hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain yang disebut dengan hubungan korelasi. Hubungan ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi

(r) Untuk menentukan koefisien korelasi menggunakan rumus ProductMoment. Dalam analisis korelasi yang dicari adalah koefisien korelasi yaitu angka yang menyatakan derajat hubungan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) atau untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara kedua variabel, dapat dilihat dari kategori sebagai berikut:

Tabel 3.4
Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

3.6.5 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi adalah data yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan penggunaan model bisa dibenarkan. Menurut Sugiyono (2018), mengatakan bahwa : “Koefisien determinasi (R²) ini mengukur persentase total variasi variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel independen X didalam garis regresi. Jadi, Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara seluruh variabel independen. Adapun rumus koefisien determinasi simultan adalah sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Dimana:

Kd = Koefisien determinasi

R² = Kuadrat dari koefisien korelasi

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan apakah hipotesis yang akan diajukan diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis untuk kolerasi ini dirumuskan dengan hipotesis nol (H₀) dan hipotesis alternatif (H₁), rumusan hipotesisnya sebagai berikut :

3.7.1 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu

menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- $H_0 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$, Tidak terdapat pengaruh pengetahuan, ketempilan. sikap terhadap kinerja karyawan
- $H_1 = \beta_1 \beta_2 \beta_3 \neq 0$, Terdapat pengaruh pengetahuan, ketempilan. sikap terhadap kinerja karyawan

Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis. Maka setelah itu akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan penyebut (nk-1) dengan ketentuan sebagai berikut :

- Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ – H_1 diterima (signifikan)
- Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ – H_1 ditolak (tidak signifikan)

3.7.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut:

- $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak terdapat pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
- $H_1 : \beta_1 \neq 0$, terdapat pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
- $H_0 : \beta_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan.

- H1 : $\beta_2 \neq 0$, terdapat pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan.
- H0 : $\beta_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh sikap terhadap kinerja karyawan.
- H1 : $\beta_2 \neq 0$, terdapat pengaruh sikap terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya hasil hipotesis thitung dibandingkan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut :

- Terima H0 Jika thitung < ttabel – H1 ditolak (tidak signifikan)
- Tolak H0 Jika thitung > ttabel – H1 diterima (signifikan)

3.8 Rancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang di operasionalisasi variabel ke dalam bentuk pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Selain itu, penyusunan kuesioner ini berisi berupa pernyataan mengenai variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal yang penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel pengetahuan, keteampilan, sikap dan kinerja karyawan, sebagaimana tercantum dalam operasionalisasi variabel. Rancangan kuesioner yang dibuat oleh peneliti adalah kuesioner tertutup dimana jawaban dibatasi atau sudah ditentukan oleh penulis. Jumlah kuesioner ditentukan berdasarkan indikator variabel penelitian.