



## Efek Perilaku Individu terhadap Kinerja Karyawan

Siwi Dyah Ratnasari<sup>1</sup>, Tarimin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, STIE Malangkeucuwara, Malang, Indonesia

<sup>2</sup>Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan

\*Email: [siwiratna@stie-mce.ac.id](mailto:siwiratna@stie-mce.ac.id)

**Abstract:** *The purpose of this research is to see how work environment and competency affect performance of workers, with Behavior of an individual as an intervening variable. The data for this study was gathered using quantitative methods such as questionnaires. The participants in this study were all 87 employees of the Pasuruan Regency Transportation Office. Census technique was employed in the research sample. Smart PLS 3.0 was used to evaluate the data. The findings revealed that: (1) Work environment variables influenced performance of workers in a positive and significant way; (2) Behavior of an individual is influenced by the work environment in a positive and significant way; (3) Employee performance is influenced by competence in a favorable and meaningful way; (4) Individual conduct is influenced by competence in a positive and significant way; (5) Behavior of an individual has a positive and significant environmental impact; (6) The work environment has a positive and major impact on performance of workers through individual behavior, and competence has a positive and significant impact on employee performance through individual conduct; (7) Behavior of an individual is mediated by competence, This has a big and beneficial effect on performance of workers. Behavior of an individual has an impact on performance of workers due to competence. According to the findings, competency has the biggest impact on performance of workers e, therefore increasing employees' knowledge, abilities, and attitudes is necessary to support activities at the workplace. Workplace, competence, individual conduct, and performance of workers are some When thinking about the workplace, these are some of the terms that spring to mind.*

**Abstraksi:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana lingkungan kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan, dengan perilaku individu sebagai variabel intervening. Metode kuantitatif melalui kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Semua Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan yang berjumlah 87 karyawan adalah populasi dalam penelitian ini. Sampel penelitian menggunakan sampel jenuh. Smart PLS 3.0 digunakan untuk mengevaluasi data. Temuan mengungkapkan bahwa: (1) pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; (2) perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan; (3) pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan; (4) pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap perilaku individu; (5) pengaruh positif dan signifikan perilaku individu terhadap kinerja karyawan; (6) melalui perilaku individu, pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; (7) dimediasi oleh perilaku individu, kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh total antara kompetensi dengan kinerja karyawan dan perilaku individu sebagai variabel intervening merupakan hubungan *partial mediation*. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa diperlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan, atau sikap bagi karyawan upaya meningkatkan kinerja organisasi karena kompetensi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Perilaku individu; lingkungan kerja; kompetensi; kinerja karyawan*

### Pendahuluan

Kemampuan sumber daya memiliki peran yang besar dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai modal penting bagi bisnis (Beatty and Schneier, 2005). Menurut Klosters (2014), kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki menentukan seberapa besar kinerja organisasi dihasilkan. Organisasi yang

memperhatikan kompetensi sumber daya yang dimiliki akan menghasilkan budaya kinerja tinggi. Faktor individu, faktor lingkungan, dan faktor organisasi semuanya berdampak pada organisasi organisasi. Menurut Gibson et al., (2014), Kinerja karyawan adalah ujung tombak keberhasilan kinerja organisasi. Faktor individu, faktor lingkungan, dan perilaku di tempat kerja menentukan kinerja karyawan. Faktor lingkungan bisa disebabkan

oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Peraturan-peraturan, nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, dan perubahan lokasi kerja merupakan contoh lingkungan eksternal. Sedangkan kondisi fisik dan non fisik tempat kerja merupakan bagian dari lingkungan internal.

*Reserch gap* penelitian ini yaitu hasil penelitian Wang et al. (2015) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang cukup menguntungkan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu Okasheh & AL-Omari (2017), terlepas dari kenyataan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki hubungan yang cukup besar dengan kinerja karyawan, bantuan supervisor tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jali et al., (2015) mengemukakan bahwa kinerja ditentukan oleh perilaku individu (karyawan) di tempat kerja, sementara itu hasil penelitian Tuṭu & Constantin (2012), kinerja diprediksi rendah oleh kompetensi.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa kompetensi karyawan yang ditunjukkan dengan tingkat Pendidikan karyawan dan kualifikasi pekerjaan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan masih terbatas, tampak pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Latar Belakang Pendidikan Karyawan Dinas Perhubungan**

SD	SLTP	SLTA	D2	D3	D4/S1	S2
2	3	41	3	2	19	11

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan (2019)

**Tabel 2. Jumlah Sertifikasi Kualifikasi Pekerjaan**

Sertifikat PPNS	Sertifikat Penguji	Sertifikasi Diklat Inspeksi Keselamatan Jalan	Sertifikat Diklat Pengemudi
4	8	10	6

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan (2019)

Dari Tabel 1, latar belakang Pendidikan SLTA masih mendominasi dari jumlah karyawan. Sementara itu tabel 2 menunjukkan bahwa sertifikasi kualifikasi pekerjaan yang menunjang kompetensi karyawan masih rendah. Rendahnya kompetensi karyawan ini berdampak pada capaian kinerja yang kurang optimal. Hal ini berpengaruh pada capaian organisasi yang jauh dari target. Kompetensi dapat menggerakkan ke arah target yang ingin dicapai organisasi.

Berdasarkan pra riset yang dilakukan oleh peneliti yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja yang harmonis secara fisik maupun non fisik masih belum tercipta. Karena karyawan putus asa untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini berdampak negatif pada kinerja karyawan; (2) Masih banyak dijumpai kompetensi karyawan yang yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Kompetensi karyawan belum mencerminkan standar dan harapan publik dalam melaksanakan tugas dan pelayanan. Hal ini berdampak pada beberapa penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu dan kinerja rendah. Begitu juga dengan realisasi indikator kinerja utama masih dibawah target. Hal ini dapat dilihat dari tingkat capaian kinerja masing-masing indikator dalam Tabel 3.

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa prosentase capaian indikator kinerja utama masih jauh dibawah target yang sudah ditentukan. Hal ini mendorong penelitian tentang kinerja di Dinas Perhubungan kabupaten Pasuruan dilakukan. Masalah penelitian berikut dirumuskan berdasarkan ulasan di atas: (1) Apakah lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan?; (2) Apakah lingkungan kerja seseorang berdampak pada perilaku mereka?; (3) Apakah kompetensi karyawan berdampak pada kinerja mereka?; (4) Apakah perilaku individu tergantung pada tingkat kompetensi seseorang?; (5) Apakah perilaku individu berdampak pada kinerja mereka?; (6) Apakah ada peran perilaku individu dalam memediasi dampak tempat kerja terhadap kinerja karyawan?; (7) Apakah ada peran perilaku individu dalam menentukan apakah

kompetensi berdampak pada kinerja karyawan atau tidak? Tujuan Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan: (1) Lingkungan kerja dan kinerja karyawan; (2) Lingkungan kerja dan perilaku individu; (3) Kompetensi dan kinerja karyawan; (4) Kompetensi dan perilaku individu; (5) Perilaku individu dan kinerja karyawan; (6) Lingkungan kerja dan kinerja karyawan melalui perilaku individu; (7) kompetensi dan kinerja karyawan melalui perilaku individu.

pengaruh internal maupun eksternal menentukan kinerja organisasi.

Unsur internal meliputi faktor seperti kualitas seseorang, sedangkan faktor lingkungan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain individu itu sendiri dan perilaku individu di tempat kerja, baik faktor lingkungan internal maupun eksternal, menurut Gibson et al., (2014), berdampak pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik dan non fisik keduanya termasuk dalam lingkungan kerja.

**Tabel 3. Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan TA 2019**

No	Indikator Kinerja Utama	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
1	Meningkatnya Aksesibilitas Transportasi	Meningkatnya wilayah yang terkoneksi angkutan	Prosentase wilayah yang terkoneksi angkutan umum	%	10.41	7.18	68.97%
2		Meningkatnya keselamatan jalan	Prosentase penurunan angka kecelakaan	%	-2.84	11.16	-3.93%

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan Tahun 2019

### Kajian Teori

Perhatian penelitian perhatian difokuskan pada perilaku individu di tempat kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan dan faktor individu. *Grand theory Organisational Behaviour Theory* mendasari penelitian ini. Gibson et al., (2014), menjelaskan studi tentang perilaku manusia, sikap dan hasil karyanya di organisasi dalam teori perilaku organisasi. Konsep penelitian ini juga didukung oleh *Theory of Competency* (Spencer and Spencer, 1993) dan *Performance Theory* (Robins, 2006).

#### Lingkungan Kerja

Schermerhorn & McCarthy (2004), menyatakan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh lingkungan organisasi. Sedangkan Becker & Klimoski (1989), baik

Lingkungan kerja fisik adalah seperangkat karakteristik fisik yang mengelilingi tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan secara langsung atau tidak langsung.

Semuanya terjadi sebagai hasil dari hubungan kerja yang positif dengan atasan. Lingkungan kerja non fisik meliputi rekan kerja dan bawahan (Okasheh & AL-Omari, 2017). Lingkungan membentuk perilaku manusia, baik atau buruk, baik atau sombong (Rahardjo, 2014).

#### Kompetensi

Waris (2015), kemampuan individu dalam mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran disebut dengan kompetensi. Perbedaan individu dalam berperilaku disebabkan oleh kemampuan

individu yang berbeda Kompetensi pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional adalah tiga jenis kompetensi, menurut Spencer dan Spencer (1993). Kompetensi adalah penguasaan kumpulan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang digunakan untuk berpikir dan bertindak dalam rangka pencapaian kinerja. Spencer dan Spencer juga memisahkan kompetensi menjadi dua jenis yaitu *threshold* dan *differentiating*. Pengetahuan dan kemampuan dasar yang dimiliki individu untuk dapat melaksanakan pekerjaannya disebut *Threshold competencies*. Sementara itu *differentiating competencies* merupakan pembeda Individu dengan kinerja tinggi dan rendah. Anjani (2019), Kompetensi mengacu pada kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan benar. Kompetensi memiliki unsur *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Faktor individu yang berpengaruh terhadap kinerja menurut Gibson *et al.*, (2014) adalah *ability and skill*, dan *personality*. Okasheh and AL-Omari (2017), kinerja merupakan hasil dari perilaku yang dicerminkan dari tugas yang dibebankan kepadanya. Schermerhorn and McCarthy (2004) menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja dan faktor individu membentuk kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Menurut Klosters (2014) dan Hakim (2015), kinerja tinggi dihasilkan dari kompetensi yang dimiliki individu. Drucker (2006), kinerja organisasi dihasilkan dari kontribusi orang-orang unggul. Juga menjelaskan bahwa kinerja tinggi dihasilkan dari kontribusi karyawan kompeten. Menurut Sanghi (2007), kinerja ditentukan oleh kompetensi karyawannya. Tiraieyari *et al.*, (2010), keberhasilan individu dan organisasi dihasilkan dari kompetensi karyawan. Syamsir (2020), kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki karyawan.

#### *Perilaku Individu*

Interaksi individu dengan lingkungannya menentukan pembentukan Perilaku individu (Gibson *et al.*, 2014). Profesionalitas individu dalam pencapaian kinerja ditentukan oleh perbedaan perilaku individu. Perilaku di

tempat kerja dibedakan perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku individu direfleksikan dalam tindakan seseorang dalam penyelesaian masalah, proses berfikir, komunikasi, mendengarkan, mengamati dan tingkah lakunya yang mendukung pencapaian kinerja yang dihasilkan di organisasi. Cropanzano & Dasborough (2015) menyatakan bahwa perilaku di tempat kerja menentukan kepuasan dan kinerja yang dihasilkan. Perilaku positif berdampak terhadap peningkatan kinerja, sementara perilaku negatif berdampak terhadap penurunan kinerja. Lingkungan dan faktor individu mempengaruhi individu berperilaku di tempat kerja, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

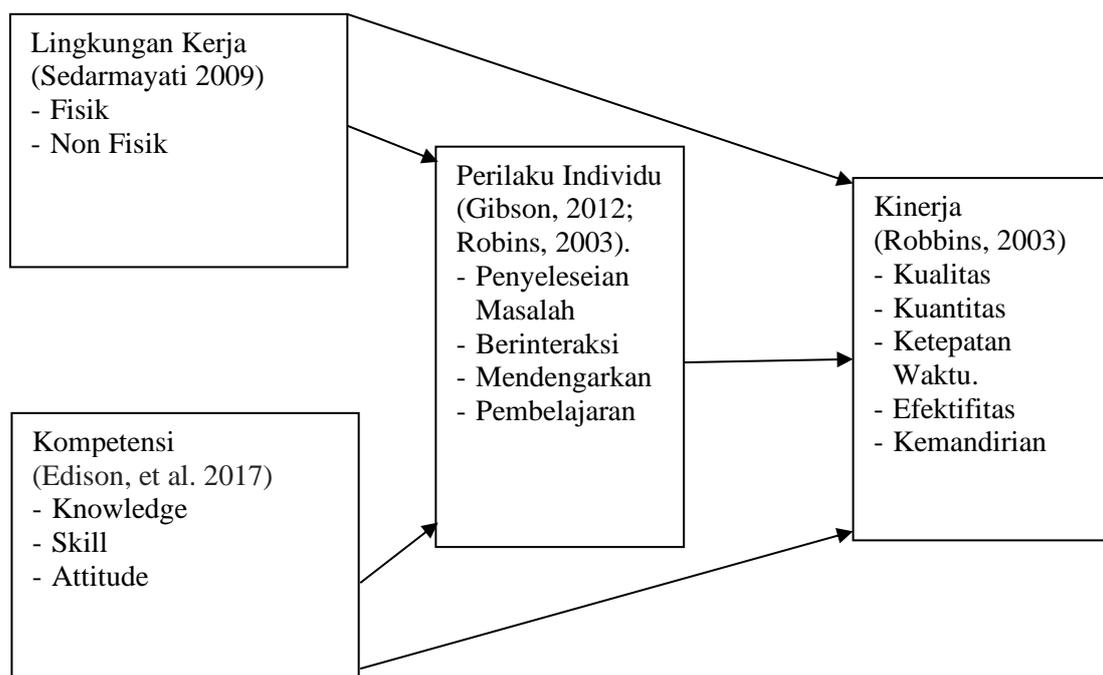
#### *Kinerja Karyawan*

Muhdar (2015), hasil dari perilaku sebagai pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya disebut dengan kinerja. Sementara itu Jackson (2014) menerjemahkan kinerja sebagai pencapaian perilaku karyawan di tempat kerja. Menurut Luthans *et al.*, (2008), ukuran hasil yang telah dilakukan karyawan dari kuantitas atau kualitas pekerjaan yang telah dilakukan disebut kinerja. Gibson *et al.* (2014), Kinerja didefinisikan sebagai perbandingan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi selama periode waktu tertentu. Menurut Armstrong (2014) dan Isah & Johari (2016) indikator kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Menurut Sonnentag & Frese (2005), faktor-faktor yang menentukan karyawan dalam pencapaian kinerja adalah hasil dari perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja merupakan kinerja.

#### *Model Konseptual Penelitian*

Dari kajian teori dan kajian empiris maka model konseptual penelitian ditunjukkan pada Gambar 1. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan



**Gambar 1. Konseptual Penelitian**

H2: lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku individu

H3: kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4: kompetensi berpengaruh positif terhadap perilaku individu

H5: perilaku individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

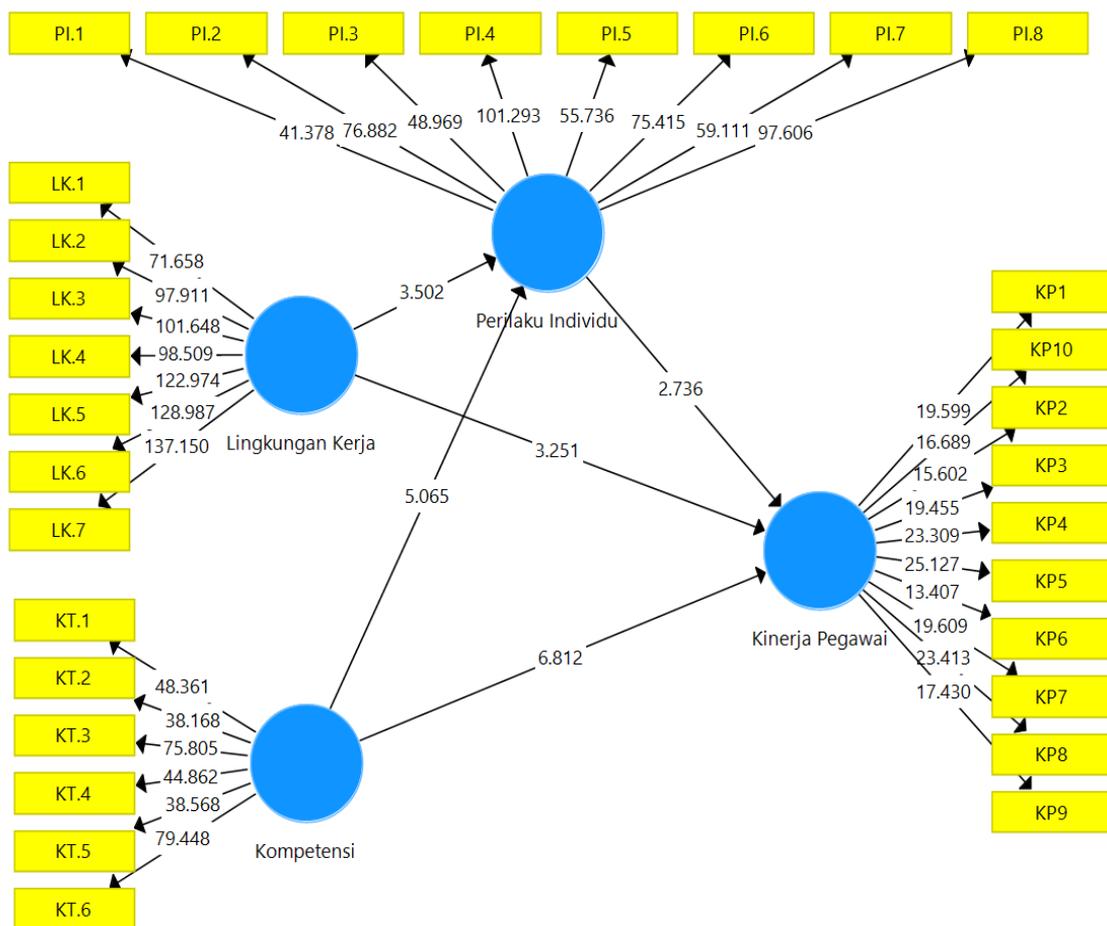
H6: lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui perilaku individu.

H7: kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui variable perilaku individu.

### Metode

Metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode survey dipilih dalam penelitian ini. Seluruh karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan yang berjumlah 87 karyawan merupakan populasi penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel yang diteliti adalah semua anggota populasi yang ada (sampel jenuh). Meskipun kuesioner diberikan kepada 87 responden,

akan tetapi dalam pelaksanaannya hanya 71 responden yang mengembalikan kuesioner, 11 responden tidak mengembalikan tanpa keterangan dan 5 orang responden tidak mengisi kuesioner. Lokasi penelitian yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan. Bulan Juli sampai agustus 2020 merupakan periode penelitian dilakukan. Variabel penelitian ini: (1) Lingkungan Kerja, termasuk indikator lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik (Okasheh and Al-Omari, 2017); (2) Kompetensi dengan indikator pengetahuan dan keterampilan dan sikap merupakan variabel independen (Edison, dkk. (2017). Sedangkan variabel dependent adalah kinerja pegawai yang diukur dengan ukuran kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi (Robbins, 2003). Perilaku individu sebagai variable intervening dengan indikator penyelesaian masalah, berinteraksi, mendengarkan dan pembelajaran (Gibson et al., 2014; Kasapi & Mihiotis, 2014). Hubungan variabel laten dan indikator penelitian bersifat reflektif. Skala Likert 1 sampai 5 digunakan dalam skala pengukuran. Data dianalisis dengan *Path Analysis* melalui software *Smart PLS 3.0*.



**Gambar 2. Diagram jalur Model penelitian**

## Hasil

Berdasarkan data yang dihasilkan melalui kuesioner, dengan jumlah responden sebanyak 87 orang, hanya 71 orang yang mengembalikan kuesionernya, 11 responden tidak mengembalikan tanpa keterangan dan 5 orang responden tidak mengisi kuesioner. Menilai model penelitian fit atau tidak, Diperlukan dua langkah analisis dalam Partial Least Square (PLS), yaitu model pengukuran (*Outer Model*) dan model struktural (*Inner Model*).

### Analisis Path Coefficient

Hasil uji dengan Nilai estimasi koefisien untuk diagram jalur pada model struktural yang diproses dengan Smart PLS 3.0 diperoleh dari hasil pengujian dengan bootstrapping. Setelah dilakukan pengolahan data dengan Smart PLS 3.0 diperoleh data *Path coefficient* seperti pada Tabel 4.

## Pembahasan

Hasil temuan digunakan untuk membahas hasil penelitian. Analisis hasil penelitian diperoleh dari pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

### Pengujian Pengaruh langsung

#### Lingkungan kerja dan kinerja karyawan

Hasil Analisis Smart PLS 3.0 menghasilkan nilai t-statistik lebih besar dari t tabel (1,96) sebesar 3,251, dengan pengaruh substansial sebesar 0,258 dan P-Values 0,5 sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa teori bahwa lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan telah diterima. Okasheh and Al-Omari (2017), lingkungan kerja yang menyenangkan menentukan pencapaian hasil kinerja karyawan. Suprayitno dan Sukir

(2017), karena perusahaan memahami kebutuhan karyawannya, memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menghasilkan kepuasan dan kinerja karyawan. Sebaliknya menurunnya kinerja yang dihasilkan karyawan disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang menyenangkan. Organisasi harus mahir merancang lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang mendorong produktivitas karyawan. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya oleh Naharuddin (2013), Hidayat (2017), dan Burhanudin (2019) yang menemukan bahwa lingkungan kerja mendominasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

situasi di mana orang berinteraksi dengan cara yang dapat diprediksi, dan setiap orang memiliki ciri unik di tempat kerja yang dipengaruhi oleh faktor fisik dan non-fisik.

#### *Kompetensi dan Kinerja Karyawan*

Nilai t-statistik lebih besar dari t tabel (1,96) yaitu 6.812 dengan pengaruh besar 0.527 dan P-Values 0.5 sebesar 0.000, menurut analisis Smart PLS 3.0. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang baik dan cukup besar terhadap kinerja karyawan. Akibatnya, hipotesis bahwa kompetensi berdampak pada kinerja karyawan diterima. Temuan penelitian ini mendukung pernyataan Drucker (2006) bahwa kompetensi

**Tabel 4. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STADEV)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
Perilaku Individu - Kinerja karyawan	0.239	0.240	0.087	2.736	0.006
Lingkungan Kerja - Kinerja karyawan	0.258	0.252	0.079	3.251	0.001
Lingkungan Kerja - Perilaku Individu	0.339	0.329	0.097	3.502	0.001
Kompetensi - Perilaku Individu	0.412	0.420	0.081	5.065	0.000
Kompetensi - Kinerja karyawan	0.527	0.532	0.077	6.812	0.000

Sumber: Data primer diolah tahun 2020

#### *Lingkungan kerja dan perilaku individu*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang menguntungkan pada perilaku individu. Hasil uji hipotesis t-statistic sebesar 3,502 atau > 1,96 maka dapat dijelaskan pengaruhnya signifikan dan nilai P-Values sebesar 0,001 < 0.05 yang berarti perilaku individu dipengaruhi lingkungan kerja secara positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan yang semakin baik ditentukan oleh lingkungan kerja yang mendukung. Sehingga dapat diterima hipotesis yang menyatakan pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku individu. Menurut Gomes (2003), perilaku yang baik ditentukan oleh lingkungan kerja yang baik di tempat kerja. Menurut Gibson et al., (2014)), Lingkungan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perilaku individu dalam pencapaian kinerja. Lingkungan kerja adalah

dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan orang-orang superior yang memainkan peran penting dalam kinerja organisasi. Menurut Klosters (2014), kinerja hebat dihasilkan oleh orang-orang yang berpengetahuan luas di industri mereka. Richard and Swanson (2009) dan Hsu (2010) menyatakan bahwa kompetensi menentukan kinerja yang dihasilkan. Menurut Payne (2005), karyawan dihasilkan dari kompetensi yang dimiliki karyawannya. Choi (2007) mengemukakan bahwa kompetensi menentukan perbedaan perilaku kerja, yang pada gilirannya juga menentukan perbedaan kinerja yang dihasilkan. Mangkunegara dan Waris (2015) menyatakan bahwa kinerja sebagai output dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi yang dimiliki di Dinas Perhubungan kabupaten Pasuruan memiliki tingkat pendidikan karyawan dan kualifikasi pekerjaan masih belum mencukupi kualifikasi

yang diharapkan, sehingga kinerjanya pun belum sesuai dengan yang diharapkan.

#### *Kompetensi dan Perilaku individu*

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh kompetensi. Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruhnya cukup besar, dengan nilai t-statistik sebesar 5.065 atau  $> 1.96$ , dan P-values sebesar  $0.000 < 0.05$  yang berarti kompetensi berpengaruh positif terhadap perilaku individu.

Jika kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, maka semakin baik pula perilaku individu. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis terdapat pengaruh kompetensi terhadap perilaku individu diterima. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Gibson et al., (2014), faktor utama yang menentukan perbedaan perilaku kerja dan kinerja individu adalah karena perbedaan kompetensi. Menurut Edison dkk (2017), pengetahuan, keahlian dan sikap individu di tempat kerja menentukan kinerja yang dihasilkan. (Tiraeyari et al., 2010) Soetrisno (2018); Kurniawan (2018), kinerja karyawan adalah hasil dari kompetensi.

#### *Perilaku Individu dan Kinerja Karyawan*

Perilaku individu memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan, inilah temuan penelitian. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,732 atau  $> 1,96$ , pengaruhnya signifikan, dan nilai P-Values sebesar  $0,006 < 0,05$  yang berarti kompetensi berpengaruh positif terhadap perilaku individu. Jika perilaku individu baik, maka kinerja karyawan tersebut meningkat. Akibatnya, konsep bahwa perilaku individu berdampak pada kinerja karyawan diterima. Hal ini mendukung penelitian Sabarofek (2017) yang menyimpulkan bahwa perilaku individu menentukan bagaimana karyawan menghasilkan kinerja di dalam organisasi. Weiss and Cropanzano (1996) dalam *Affective Event Theory*, kinerja dihasilkan sebagai akibat perilaku yang ditimbulkan karyawan.

#### *Pengujian Pengaruh Tidak Langsung*

#### *Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan yang dimediasi Perilaku Individu*

Perilaku individu sebagai variabel intervening memiliki efek positif signifikan pada kinerja karyawan. Nilai t-statistik sebesar 2.068 atau  $> 1.96$  menunjukkan pengaruh yang signifikan dan nilai P-Values sebesar  $0,039 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja melalui perilaku individu sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terbangunnya suasana kerja yang positif akan meningkatkan perilaku individu yang positif, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengkonfirmasi Gibson et al., (2014), kinerja dihasilkan dari perilaku individu yang didukung lingkungan kerja yang menyenangkan.

#### *Kompetensi dan Kinerja Karyawan yang Dimediasi Perilaku Individu*

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa, dengan menggunakan perilaku individu sebagai variabel intervening, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.166 atau  $> 1.96$  berpengaruh signifikan, dan nilai P-Values sebesar  $0.031 < 0.05$  yang artinya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi melalui perilaku individu sebagai variabel intervensi. Perilaku individu dapat dianggap sebagai mediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan. Perilaku individu yang baik di tempat kerja akan meningkat sebagai hasil dari kompetensi yang sesuai. Temuan penelitian ini juga mendukung teori sebelumnya (Gibson et al., 2014). Pada dasarnya kinerja dihasilkan dari perbedaan individu yang bersumber pada kompetensi yang dimiliki karyawan (Zaim et al., 2013), efektifitas kinerja dihasilkan dari karyawan yang memiliki kompetensi dibidangnya.

#### **Kesimpulan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara positif dan signifikan. Karyawan lebih mungkin menilai kinerja mereka sendiri dalam organisasi jika kondisi kerja fisik memadai dan hubungan pribadi

yang solid. Perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara positif dan signifikan. Perilaku individu didasarkan pada lingkungan kerja yang positif. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi dengan cara yang menyenangkan dan bermakna. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang baik menghasilkan kinerja yang tinggi. Perilaku individu dipengaruhi oleh kompetensi secara positif dan signifikan.

Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam perilaku pekerjaan individu terkait dengan kemampuan karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku individu dengan cara yang positif dan signifikan. Ini mengacu pada kinerja seseorang di tempat kerja sebagai hasil dari tindakan mereka sendiri. Perilaku individu dimediasi oleh lingkungan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh hubungan kerja yang baik dan fasilitas fisik yang mendukung, yang berdampak pada produksi kinerja yang luar biasa. Perilaku individu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, yaitu positif dan signifikan. Semakin tinggi tingkat keahlian seseorang dalam bidang tertentu, semakin baik kinerjanya.

Variabel kompetensi, menurut temuan, memiliki dampak terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku individu memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam menguji pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kompetensi karyawan akan meningkatkan kemampuan akan membantu mereka tampil lebih baik. Perilaku individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, yang meningkatkan kinerja.

Menurut analisis keseluruhan, kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi, peningkatan sarana dan prasarana kerja, peningkatan suasana kerja yang kondusif dan perbaikan perilaku di tempat kerja. Pengaruh total antara kompetensi dengan kinerja karyawan dengan perilaku individu sebagai variabel intervening merupakan hubungan *partial mediation*.

## Saran

Variabel kompetensi ditemukan menjadi variabel yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dalam penelitian ini. Melalui hasil ini diharapkan dilakukan peningkatan terhadap pengetahuan, ketrampilan dan attitude karyawan yang dapat mendukung tercapainya sasaran strategis yang belum tercapai. Selain itu penciptaan lingkungan kerja yang memadai secara fisik dan hubungan personal yang bagus juga dapat mendongkrak kinerja karyawan.

## Keterbatasan

Teknik sampel jenuh digunakan dalam penelitian ini, sehingga hasil penelitian tidak bisa dipakai untuk memprediksi pada instansi atau organisasi yang lain.

## Daftar Referensi

- Anjani, A. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Anjani | Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1–10. <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm/article/view/2191/pdf>
- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management Practice. In *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (2005). Workforce Strategy: A Missing Link in HR's Future Success. In *the Future of Human Resource Management*.
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). a Field Study of the Relationship Between the Organizational Feedback Environment and Performance. *Personnel Psychology*, 42(2), 343–358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00662.x>
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2015). Dynamic Models of Well-Being: Implications of Affective Events Theory for Expanding Current Views on Personality and Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 844–847.

- <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072245>
- Drucker, P. (2006). *Talent Management : Today ' s Crisis Tomorrow ' s Opportunity*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2014). Organizations - Behavior, Structure and Processes. In *Igarss 2014* (Issue 1). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Hakim, A. (2015). Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social) on the Performance of Learning. *The International Journal Of Engineering And Science*, 4(2), 1–12. [www.theijes.com](http://www.theijes.com)
- Hettiararchchi, H. A. ., & Jayarathna, S. M. D. . (2014). The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 74–83. <https://doi.org/10.9790/487x-16447483>
- Isah, H. G., & Johari, H. B. (2016). Moderating influence of Moral Identity on the Relationship between Self-Esteem and Counterproductive Work Behaviour: A Proposed Frame Work. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(7), 16–22.
- Jackson, M. n. (2014). *Human Resource*. <https://doi.org/10.1177/1534484305284318>
- Jalil, S. W., Achan, P., Mojolou, D. N., & Rozaimie, A. (2015). Individual Characteristics and Job Performance: Generation Y at SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.023>
- Kasapi, Z., & Mihiotis, a. (2014). Emotional Intelligence Quotient and Leadership Effectiveness in the Pharmaceutical Industry: A New Template. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 5430. <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n1p15>
- Klosters, D. (2014). Matching Skills and Labour Market Needs: Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs. *Global Economic Forum, January*, 28. [http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF\\_GAC\\_Employment\\_MatchingSkillsLabourMarket\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_Employment_MatchingSkillsLabourMarket_Report_2014.pdf)
- Luthans, F., & Norman, S. M. (n.d.). *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship*. 402.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Muhdar, H. M. (2015). *The Influence of Spiritual Intelligence , Leadership , and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance ( A Study on Islamic Banks in Makassar , South Sulawesi P*. 3(1), 297–314.
- Okasheh, H., & AL-Omari, K. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544–15550.
- Rahardjo, S. (2014). The Effect of Competence , Leadership and Work Environment Towards Motivation and its Impact on the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City , Central JAVA , Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59–74. <http://www.garph.co.uk/IJARMSS/June2014/7.pdf>
- Richard A, Swanson, E. F. and H. (2009). *Foundations of Human Resource Development*.

- Sanghi, S. (2007). The Handbook of Competency Mapping. *Response Books Business Books from SAGE B 1/II, Mohan Cooperative Industrial Area Mathura Road New Delhi 110 044 Sage*.
- Schermerhorn, J. R., & McCarthy, A. (2004). Enhancing Performance Capacity in the Workplace: A Reflection on the Significance of the Individual. *Irish Journal of Management*, 25(2), 45–60. <http://search.proquest.com/openview/61a40d5b245c5928cd5f589a926d8b42/1?pq-origsite=gscholar>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance, January*, 1–25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Syamsir, S. (2020). Competence, Job Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance of The Village (“Nagari”) Masters in Managing E-Village Finance. *International Journal of Advanced Science and ...*, 29(08), 1337–1350. <http://repository.unp.ac.id/26930/>
- Tiraieyari, N., Idris, K., Uli, J., & Hamzah, A. (2010). Competencies Influencing Extension Workers’ Job Performance in Relation to the Good Agricultural Practices in Malaysia. *American Journal of Applied Sciences*, 7(10), 1379–1386. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2010.1379.1386>
- Țuțu, A., & Constantin, T. (2012). Understanding Job Performance Through Persistence and Job Competency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 612–616. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.194>
- Unconfirmed 481348.crdownload*. (n.d.).
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Waris, M. dan. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Weiss, Howard M. and Cropanzano, Russell. 1996. *Affective Event Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*. American Psychological Association. Washington, DC
- Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: a Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management* |, 7(2), 67–77. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715668>