

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Grand Teori**

*Organizational Learning Theory* pada awalnya dipopulerkan oleh Peter Senge (1990) lewat bukunya berjudul *The Fifth Discipline* yang menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh. Organisasi pembelajaran (*Organizational Learning*), memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi tentang pemecahan masalah yang sistematis sebagai aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan terhadap peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan teknik pemecahan masalah, berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin dengan pemikirannya, serta lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. Suatu organisasi yang belajar secara bersungguh-sungguh dan bersama-sama, dan secara terus menerus mentransformasikan dirinya menjadi lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan untuk kesuksesan organisasi. Organisasi memberdayakan manusia di dalam dan diluar organisasi dan diluar organisasi untuk belajar sebagaimana mereka bekerja. Teknologi dimanfaatkan organisasi untuk mengoptimalkan pembelajaran maupun produktivitas. *Organizational Learning Theory* menjelaskan bahwa mengenai setiap organisasi dari segi penempatan dan kompetensi dibutuhkan nya pembelajaran maka pihak yang berwenang harus mengembangkan kapasitas ke tingkat profesional dalam memanajemen fenomena-fenomena organisasi yang timbul sehingga organisasi dapat memprediksi situasi di masa depan untuk mencapai efisiensi kinerja dalam organisasi (Weick, 2015).

## **2.2 Pengertian Kinerja Pegawai**

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja pegawainya, untuk itu setiap perusahaan berusaha meningkatkan kinerja Pegawainya dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai mengacu pada prestasi seseorang yang diukur dengan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat Fahmi (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi, baik organisasi yang berorientasi pada keuntungan maupun yang tidak berorientasi pada keuntungan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu. Definisi lain dari kinerja menurut Darmadi (2018) bahwa kinerja pegawai adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah dan tanpa melanggar hukum, serta sesuai dengan moralitas dan etika.

### **2.2.1 Indikator Kinerja**

Menurut Afandi (2018) Indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Hasil Kerja  
Semua jenis satuan ukuran yang berkaitan dengan jumlah hasil pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas Hasil Kerja  
Segala macam satuan ukuran yang berkaitan dengan kualitas atau hasil mutu pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi Dalam Melaksanakan Tugas  
Beragam sumber daya dengan bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin Kerja  
Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan hal yang benar tanpa disuruh, mampu mengetahui apa yang harus dilakukan dengan sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk tetap bergerak melakukan sesuatu meskipun keadaan semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran pekerjaan apakah pekerjaan tersebut telah mencapai tujuannya atau belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pegawainya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan ide atau yang melibatkan pemunculan ide.

### **2.2.2 Arti Penting Kinerja**

Menurut Astuti dan Imam (2018), kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas, sasaran prestasi kerja merupakan ukuran untuk menilai tingkat dedikasi pegawai terhadap perusahaan. Jika kinerja pegawai baik maka kinerja perusahaan juga akan baik. Kinerja seorang pegawai akan baik jika memiliki keterampilan tinggi, mau bekerja keras, dibayar sesuai kesepakatan, memiliki harapan untuk masa depan yang lebih baik. Kinerja pegawai sangat diperlukan, karena dengan kinerja tersebut akan diketahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Sinambela (2018) arti penting kinerja yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan
2. Memenuhi atau menjalankan sesuatu
3. Melaksanakan suatu tanggung jawab
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang

### 2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tingkat kinerja pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi dirinya. Anwar Prabu Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (*Knowledge + Skill*). Artinya, pemimpin dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ yang *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap (*Attitude*) pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja (*Situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang memiliki sikap positif (*Pro*) terhadap situasi kerja menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi, dan sebaliknya mereka yang memiliki sikap negatif (*Kontra*) tentang situasi kerja menunjukkan motivasi kerja yang lebih rendah. Situasi kinerja meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan kepemimpinan, gaya kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Selain itu, dari referensi lainnya menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

#### **2.2.4 Manfaat dan Tujuan Kinerja**

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011) adalah menyesuaikan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mencapai kinerja yang baik.

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan kinerja organisasi di masa yang akan datang.
2. Evaluasi rencana, jika dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana, dicari penyebabnya apa.
3. Evaluasi lingkungan, menilai apakah kondisi lingkungan yang dihadapi selama proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, menilai apakah ada kendala dalam proses implementasi kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti yang diharapkan, apakah ada masalah dengan kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah performance appraisal sudah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching sudah dilaksanakan dengan benar dan apakah metode sudah sesuai.
6. Evaluasi hasil, jika ada penyimpangan, cari faktor penyebabnya dan coba perbaiki di kemudian hari.

#### **2.3 Pengertian Kompetensi**

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan bila tercapai maka dapat disebut sukses. Untuk mencapai kesuksesan diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Secara konseptual menurut peneliti kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dimiliki pegawai yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Setiap organisasi dibuat untuk mencapai tujuan tertentu dan ketika tujuan tersebut tercapai, organisasi tersebut dianggap sukses. Untuk mencapai kesuksesan,

diperlukan landasan kompetensi yang kuat. Secara konseptual, peneliti mengatakan kompetensi adalah kemampuan pegawai yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas mereka sesuai dengan *Standart Operating Procedure (SOP)*.

Kompetensi menurut Wibowo (2018), didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Menurut Pianda (2018), kompetensi adalah sifat utam seseorang yang mengidentifikasi cara mereka berpikir, bersikap dan bertindak, serta menarik kesimpulan yang dapat mereka lakukan dan pertahankan selama periode waktu tertentu.

### **2.3.1 Indikator Kompetensi**

Wibowo (2006) mengemukakan indikator kompetensi, yaitu:

1. Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan untuk menunjukkan suatu sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional terkait dengan pencapaian tujuan kinerja. Keterampilan juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu dalam lingkungan yang sesuai dengan standar dan target kerja organisasi.

2. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pegawai harus mengetahui dan memahami ilmu atau informasi tentang bidang masing-masing.

3. Konsep Diri (Sikap)

Sikap seorang Pegawai harus profesional dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan keyakinan bahwa pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4. Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relatif konstan dari perilaku seseorang. Setiap pegawai memiliki karakter (sifat) yang berbeda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

5. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku ke arah tindakan atau tujuan tertentu

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2019) terdapat 6 indikator kompetensi, dijelaskan sebagaimana berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran bidang kognitif. Misalnya, seorang pegawai tau bagaiman menemukan pembelajaran dan bagaiman melakukan pembelajaran yang efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

2. Pemahaman (*Understanding*)

Kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai harus memahami karakteristik dan kondisi kerja yang efektif dan efisien saat melakukan pembelajaran.

3. Kemampuan (*Skill*)

Sesuatu yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai untuk memilih metode kerja yang dianggap lebih efisien dan efektif.

4. Nilai (*Value*)

Standar tingkah laku yang ditanamkan dalam pikiran seseorang. Nilai-nilai seperti kejujuran, keterbukaan, dan demokrasi adalah contoh nilai-nilai yang dimiliki pegawai saat menjalankan tugasnya.

5. Sikap (*Attitude*)

Perasaan (senang, tidak senang, suka, tidak suka) atau reaksi terhadap rangsangan eksternal. Misalnya, bagaimana perasaan Anda tentang kenaikan gaji atau krisis ekonomi.

6. Minat (*Interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu, seperti melakukan aktivitas kerja.

### **2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan dan Nilai

Keyakinan dan nilai seseorang tentang komponen yang mempengaruhi kompetensi tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Baik pandangan maupun tindakan ini melekat pada seseorang. Tidak kreatif dan inovatif dalam bekerja cenderung tidak dapat menemukan sesuatu yang baru dan menantang.

2. Keahlian atau Keterampilan

Keahlian atau keterampilan dalam kompetensi sangat penting untuk perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang merupakan faktor penentu keberhasilan kompetensi mereka. Dilatih, dipraktekkan, dan dikembangkan keahlian atau keterampilan seseorang dapat meningkatkan keterampilan mereka di perusahaan.

3. Pengalaman

Tentang pengalaman seseorang yang dapat berdampak pada faktor kompetensi. Dengan banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan, seseorang dapat meningkatkan kompetensinya dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Pengalaman memungkinkan seseorang untuk menemukan sesuatu yang baru dalam bidang yang perlu dipelajari, dan pengalaman ini dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi seseorang.

4. Karakteristik Personal

Karakteristik pribadi adalah sifat kepribadian seseorang, yang dapat memengaruhi kemampuan mereka. Individu tidak memiliki kepribadian yang sama. Aktivitas sehari-hari seseorang dapat menunjukkan kepribadiannya. Orang ini rajin atau malas, pemaarah atau sabar. Adanya karakteristik pribadi yang dimiliki seseorang dapat membantu atau menghalangi kemajuan



kompetensinya, tergantung pada sifat alami seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah, tetapi biasanya sulit.

#### 5. Motivasi

Motivasi seseorang untuk pekerjaan mereka akan memengaruhi hasil yang mereka capai. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai dapat memberikan pengaruh positif terhadap kompetensi. Dengan demikian, ketika ada motivasi untuk pegawai, mereka dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam suatu bidang karena motivasi memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

#### 6. Isu – Isu Emosional

Isu masalah emosional yang mempengaruhi kompetensi, dalam artian bahwa masalah-masalah ini merupakan hambatan emosional yang dapat membatasi kemampuan seseorang, seperti rasa takut dalam menjalankan tugasnya, perasaan malu atau kurang percaya diri, dan pikiran negatif terus-menerus. Oleh karena itu, hambatan emosional dapat dicegah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memilih rekan kerja atau lawan bicara yang kompeten.

#### 7. Kapasitas Intelektual

Kapasitas intelektual, yang berarti penguasaan kompetensi seseorang akan dipengaruhi. Kemampuan seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berpikir yang berbeda. Perbedaan dalam tingkat kemampuan berpikir seseorang akan mempengaruhi cara mereka mengatasi konflik dan membuat keputusan di perusahaan. Dengan demikian, kapasitas intelektual dapat didefinisikan sebagai bagaimana seseorang dapat mengendalikan tingkat kemampuan berpikir mereka sehingga mereka dapat membantu mengembangkan kompetensi individu dalam organisasi.

### **2.3.3 Jenis – Jenis Kompetensi**

Menurut Sudaryo (2018) ada beberapa jenis kompetensi, yaitu sebagai berikut :

#### *1. Planning Competency*

Terkait dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan..

2. *Influence Competency*

Terkait dengan tindakan seperti berdampak pada orang lain, memaksa tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu dan memberikan inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi..

3. *Communication Competency*

Berupa keterampilan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi verbal dan nonverbal.

4. *Interpersonal Competency*

Termasuk empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghormati orang lain, dan menjadi pemain.

5. *Thinking Competency*

Sehubungan dengan pemikiran strategis, pemikiran analitis, komitmen untuk bertindak, membutuhkan kemampuan kognitif, mengidentifikasi tautan dan menghasilkan ide-ide kreatif.

6. *Organizational Competency*

Termasuk kemampuan merencanakan pekerjaan, mengatur sumber daya, menyelesaikan pekerjaan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.

7. *Human Resources Management Competency*

Ini adalah kemampuan di bidang membangun tim, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mencari umpan balik kinerja, dan menghormati keragaman.

8. *Leadership Competency*

Kompetensi ini meliputi keterampilan memposisikan, pengembangan organisasi, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.

9. *Client Service Competency*

Ini adalah kompetensi dalam bentuk mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, menindaklanjuti pelanggan, membangun kemitraan dan berkomitmen terhadap kualitas.

#### *10. Business Competency*

Ini adalah kompetensi yang meliputi: manajemen keuangan, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan menghasilkan pendapatan.

#### *11. Self Management Competency*

Kompetensi berhubungan dengan motivasi diri, bertindak percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, menunjukkan fleksibilitas, dan mengambil inisiatif.

#### *12. Technical Operational Competency*

Kompetensi berhubungan dengan melakukan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keterampilan teknis dan profesional, dan terbiasa bekerja dengan data dan angka.

### **2.4 Pengertian Penempatan Kerja**

Penempatan adalah tindakan yang diambil oleh pimpinan perusahaan, bagian personalia, atau organisasi untuk menentukan apakah seorang Pegawai harus dipekerjakan pada posisi tertentu berdasarkan keahlian, keterampilan, atau kualifikasi pegawai tersebut (Scholar et al., 2017). Larasati (2018) mengatakan penempatan adalah kebijakan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau kedudukan seseorang sesuai dengan kemampuan mereka agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya di posisi tersebut secara efektif dan efisien. Mathis dan Jackson dalam Badriyah (2017) mengatakan penempatan juga berarti menempatkan seorang pegawai pada posisi pekerjaan yang tepat, dan seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaannya.

Kerja merupakan kegiatan yang dinamis dan bernilai yang tidak dapat dipisahkan dari faktor fisik, psikologis dan sosial. Usaha adalah tenaga yang dikeluarkan oleh seseorang yang menggunakan keterampilan, keterampilan untuk mendapatkan ketidakseimbangan gaji, upah dan kompensasi lainnya. penempatan kerja Pegawai merupakan tindak lanjut dari rekrutmen. Penempatan kerja adalah proses menugaskan atau mengisi posisi atau menugaskan kembali seorang Pegawai ke

pekerjaan baru atau berbeda dengan memperhatikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tersebut secara berurutan untuk mencapai tujuan organisasi dengan hasil yang optimal.

#### **2.4.1 Indikator Penempatan Kerja**

Menurut Yuniarsih (2013) Penempatan kerja menyangkut beberapa indikator yaitu:

1. Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:
  - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
  - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan Kerja yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah:
  - a. Pengetahuan mendasari keterampilan
  - b. Peralatan kerja
  - c. Prosedur dan metode proses pekerjaan
3. Keterampilan Kerja Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah:
  - a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
  - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
  - c. Keterampilan sosial, seperti memengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
4. Pengalaman Kerja seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah:
  - a. Pekerjaan yang harus dilakukan
  - b. Lamanya melakukan pekerjaan itu

5. Pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Indikatornya adalah:
  - a. Kesesuaian faktor usia seseorang Pegawai dengan posisi kerja

#### **2.4.2 Faktor – Faktor Penempatan Kerja**

Menurut Priansa (2016) Faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan Pegawai antara lain:

1. Faktor Prestasi Akademis  
Prestasi akademik pegawai yang bersangkutan selama jenjang pendidikan tertentu harus dipertimbangkan. Ini memungkinkan pegawai ditempatkan sesuai dengan prestasinya.
2. Faktor Pengalaman  
Pada saat penempatan pegawai, pengalaman kerja harus dipertimbangkan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai, semakin besar kemungkinan mereka akan menguasai tugas dan pekerjaan mereka.
3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental  
Saat memilih Pegawai, faktor fisik dan mental harus dipertimbangkan. Tanpa pertimbangan yang matang, kemungkinan kegagalan organisasi akan meningkat.
4. Faktor Status Perkawinan  
Status perkawinan pegawai tidak hanya harus dipertimbangkan untuk kepentingan pegawai, tetapi juga untuk penempatan pegawai.
5. Faktor Usia  
Salah satu faktor yang dipertimbangkan saat mempekerjakan Pegawai adalah usia; Pegawai yang lebih muda cenderung memiliki tingkat kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan Pegawai yang lebih tua.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang terkait, antara lain :

No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
1	Kalsum Lussy	Pengaruh Penempatan dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Panca Karya Ambon Bagian Transportasi Laut (2018)	Hasil yang ditemukan variabel penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai, variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai	Penelitian menggunakan regresi berganda, populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi	Kontribusi penelitian terhadap penelitian yang sedang dilakukan dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian
2	Rini Tri Wahyuni dan Nelly Martini	Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Hasil penelitian untuk Kompetensi dan Penempatan Kerja memiliki pengaruh hubungan yang	Penelitian menggunakan teknik sampel jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel	Kontribusi penelitian terhadap penelitian yang sedang dilakukan dimana memberikan kontribusi

		Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang (2022)	signifikan secara parsial maupun simultan	penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur	berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian
3	Aldy M. Pongoh, Lisbeth Mananeke, dan Greis M.Sendow	Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Sulawesi Utara (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai	Penelitian tersebut menggunakan metode sampling jenuh	Kontribusi penelitian terhadap penelitian yang sedang dilakukan dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian
4	M. Randy Gunawan, R. Sabrina, Satria Tirtayasa, dan Muis Fauzi Rambe	The Influence of Competence and Work Experience on Position Promotion through Job	The results of this study prove that competence directly has a positive but not significant effect on	The sample in this study uses the 10% slovin formula for as many as 87 employees, where the population of	Kontribusi penelitian terhadap penelitian yang sedang dilakukan dimana memberikan

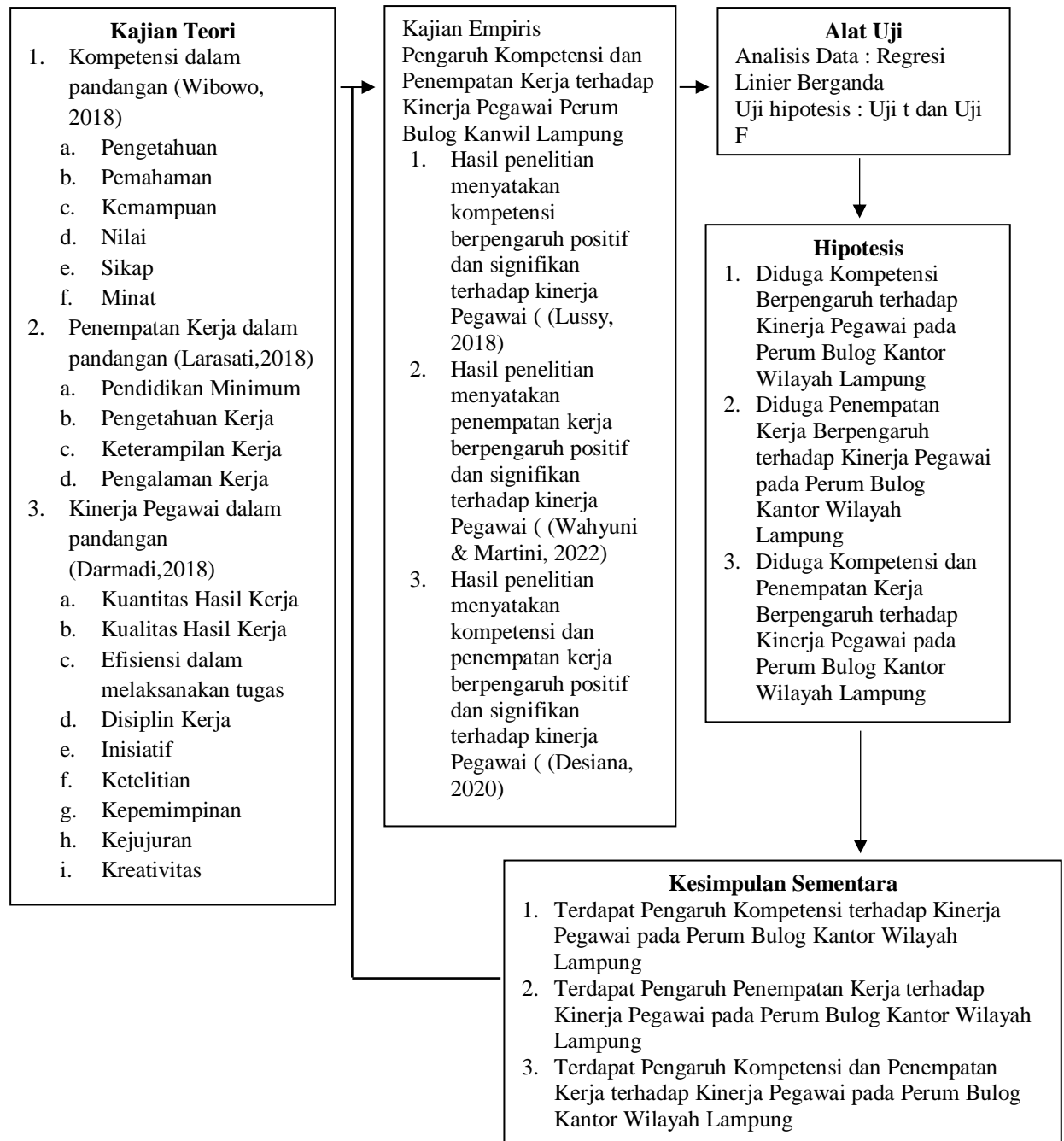
		Performance at PT. Bank Sumut Head Office (2022)	employee promotions, directly work experience has a positive and significant effect on employee promotions, directly work performance has a positive and significant effect on promotions, and direct competence has a positive and significant effect on work performance, directly work experience has a positive and significant effect on work performance, indirectly competence	all employees is 675 employees. The data collection technique in this study used the questionnaire method, while the data analysis technique in this study used a quantitative approach, with SEM-PLS statistical analysis.	kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk melakukan pengujian
--	--	--	---	---	---



			has a positive and significant effect on promotion through work performance, indirectly work experience has a positive and significant effect on promotion through position promotion.		
5	Khaerudin, Abdul Rivai, dan Muhadi Riyanto	The Effect Of Placement And Competency On Performance Through Employee Commitment In Financial Center Office Ministry Of Defense	The results showed that the variable placement, competency variable and employee commitment simultaneously or partially have a positive effect on	The research method used cross sectional quantitative method with multiple Linear regression and path analysis	Kontribusi penelitian terhadap penelitian yang sedang dilakukan dimana memberikan kontribusi berupa kutipan materi yang digunakan untuk

		Indonesia (2018)	employee performance		melakukan pengujian
--	--	---------------------	-------------------------	--	------------------------

## 2.6 Kerangka Pemikiran



**Tabel 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah kesimpulan sementara dari jawaban pertanyaan masalah penelitian. Jika peneliti melakukan analisis data penelitian, mereka akan dapat menghasilkan kesimpulan tentang jawaban sebenarnya dari penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2017). Berikut adalah hipotesis penelitian:

1. Kompetensi adalah keahlian yang dimiliki oleh pegawai berupa karakteristik, kemampuan, keahlian, dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Kompetensi merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh setiap orang pegawai. Kompetensi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2018) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang diperlukan oleh pekerjaan itu. Sejalan dengan pernyataan tersebut hasil penelitian yang dilakukan oleh Kalsum Lusy (2018) dengan judul Pengaruh Penempatan dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Panca Karya Ambon Bagian Transportasi Laut menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### **H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

2. Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, suatu instansi harus mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi di bidangnya, agar dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal sehingga mendapatkan kinerja yang tinggi. Menurut Larasati (2018), penempatan adalah kebijakan sumber daya manusia yang digunakan untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan sehingga dapat melaksanakan tugas mereka dengan efektif dan efisien di tempat kerja. Sejalan dengan pernyataan tersebut hasil penelitian yang dilakukan oleh Rini Tri Wahyuni dan Nelly Martini (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

## **H2 : Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

3. Kompetensi dan penempatan pegawai merupakan dua faktor yang saling berkaitan, dimana dengan kompetensi yang unggul seorang pegawai akan menciptakan kinerja yang tinggi. Begitu juga dengan penempatan kerja, pegawai yang memiliki jabatan kerja dengan kompetensi yang tepat di bidangnya juga akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu kedua faktor tersebut akan sangat mempengaruhi kualitas kinerja seorang pegawai. Sejalan dengan pernyataan tersebut hasil penelitian yang dilakukan oleh Erni Desiana (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Medis dan Paramedis di Puskesmas Darul Azhar Kecamatan Simpang Empat Kab Tanah Bumbu, menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

## **H3 : Kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**