

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan kumpulan teori, metode, dan temuan ilmiah yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan (Ridwan et al., 2021:3). Kajian pustaka dari suatu penelitian sering disebut sebagai studi literatur atau tinjauan pustaka, di mana didalamnya memaparkan landasan teori baik secara umum maupun secara khusus yang berkaitan dengan permasalahan dan variabel yang diteliti. Pada bagian ini, peneliti akan menguraikan berbagai teori yang relevan dengan topik yang diselidiki. Teori yang akan dikemukakan dalam sub bab ini membahas terkait teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat yaitu Kompetensi, Penempatan, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai. Sehingga konsep dan teori yang digunakan dapat dijadikan sebagai acuan dalam perumusan hipotesis penyusunan instrumen penelitian dan dapat menjadi dasar ketika melakukan pembahasan mengenai hasil penelitian. Dengan demikian, tinjauan literatur ini bertujuan untuk menyajikan secara komprehensif teori-teori yang relevan dengan isu-isu yang terkait. Pendekatan teoretis dalam penelitian ini mencakup rangkaian pemikiran yang telah dikembangkan oleh para pakar di bidangnya.

2.1.1 Manajemen

Ilmu manajemen merupakan disiplin dasar yang penting bagi siapa pun yang terlibat dalam pengelolaan organisasi. Dengan berbagai teori dan metodologi yang

berkembang dari waktu ke waktu, ilmu ini memberikan kerangka kerja yang sistematis dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, serta mengendalikan sumber daya secara efektif dan efisien. Seiring dengan dinamika dan tantangan yang terus berkembang, ilmu manajemen juga terus berinovasi dan beradaptasi agar tetap relevan dalam praktik pengelolaan organisasi. Sejarah ilmu manajemen menunjukkan adanya evolusi dalam pemikiran dan praktik pengelolaan organisasi. Sepanjang waktu, berbagai pendekatan dalam manajemen telah berkembang, memberikan perspektif baru dalam memahami, memimpin, serta mengatasi tantangan dalam organisasi. Setiap pendekatan memiliki kontribusi unik yang memperkaya pemahaman tentang kompleksitas manajerial. Dengan menggabungkan berbagai teori yang ada, para praktisi dapat memperoleh wawasan yang lebih luas dan efektif dalam mengelola organisasi di era modern. Menurut Rachmad et al. (2024:9) mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan utama dalam ilmu manajemen

1. Pendekatan Klasik. Pendekatan klasik dalam manajemen terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik. Manajemen ilmiah diprakarsai oleh tokoh seperti Robert Owen dan Charles Babbage, kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, serta Frank dan Lillian Gilbreth. Pendekatan ini menekankan penerapan metode ilmiah dalam proses kerja guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Robert Owen menyoroti pentingnya kesejahteraan pekerja dalam meningkatkan produktivitas, sementara Charles Babbage menekankan spesialisasi dan pembagian kerja. Sementara itu, teori organisasi klasik

dikembangkan oleh Henry Fayol, yang mengidentifikasi enam aktivitas utama dalam perusahaan, yaitu teknis, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi, dan manajerial.

2. Pendekatan Perilaku. Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik, terutama dalam hal efektivitas produksi dan hubungan antar individu di lingkungan kerja. Tokoh utama dalam pendekatan ini adalah Hugo Munsterberg dan Elton Mayo, yang menekankan pentingnya motivasi, dinamika kelompok, serta interaksi sosial dalam organisasi. Fokus utama pendekatan ini adalah pemahaman terhadap perilaku manusia, aspek emosional, dan faktor psikologis yang memengaruhi kinerja kerja.
3. Pendekatan Ilmu Manajemen. Pendekatan ini berfokus pada penerapan metode ilmiah dan pendekatan kuantitatif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi. Pendekatan ini mengembangkan dan menerapkan penelitian operasional, menggunakan model matematika dan analisis statistik guna mengoptimalkan pengambilan keputusan serta efisiensi proses kerja. Meskipun pendekatan ini sangat berguna dalam menghadapi permasalahan kompleks, keterbatasannya dalam memahami aspek manusia dan lingkungan kerja mendorong pengembangan prinsip-prinsip baru guna menyempurnakan metode yang sudah ada.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki makna yang luas, mencakup baik aspek seni maupun ilmu. Secara umum, manajemen dapat didefinisikan sebagai seni dalam menyelesaikan tugas melalui orang lain dengan memanfaatkan sumber daya yang

tersedia secara efektif dan efisien guna mencapai keberhasilan serta tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen berperan sebagai alat yang diperlukan untuk mengatur dan mengelola berbagai kebutuhan serta keinginan manusia agar dapat terpenuhi dengan optimal. Beberapa ahli juga telah mengemukakan pendapat mereka mengenai definisi manajemen.

Menurut Robbins & Coulter (2019) dalam Rachmad et al. (2024:16) mendefinisikan bahwa:

“Management as a process of planning, and control of resources to achieve the objectives (goals) effectively and e efficiently. Effective means that the goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that the task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule”. Terjemahan: Manajemen sebagai suatu proses perencanaan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan (goal) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat tercapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti bahwa tugas yang ada dikerjakan dengan benar, teratur, dan sesuai dengan jadwal.

Menurut Griffin, (2021:19) mendefinisikan bahwa:

“Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner”. Terjemahan: Manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut George R Terry, (2020:9) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaransasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai aktivitas dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen tidak hanya berperan dalam pengelolaan bisnis, tetapi juga dapat diterapkan dalam berbagai jenis organisasi. Selain itu, manajemen menuntut keterampilan teknis, sosial, serta kepemimpinan yang baik agar dapat mengarahkan dan mengendalikan kegiatan organisasi dengan optimal.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Sebuah instansi dapat mencapai tujuannya jika memiliki manajemen yang efektif. Oleh karena itu, keberadaan fungsi manajemen sangat penting dalam mengatur instansi tersebut. Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang selalu ada dan menjadi bagian dari proses manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen menurut Robbins & Coulter (2019) dalam Rachmad et al. (2024:16) membagi fungsi manajemen menjadi 4 bagian yaitu sebagai berikut

1. Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi serta pengembangan strategi untuk mencapainya. Dalam tahap ini, manajer menentukan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, menganalisis kondisi internal dan eksternal, serta mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian mencakup pengalokasian sumber daya, pembentukan struktur organisasi, dan pengaturan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi. Manajer bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya

manusia, keuangan, teknologi, serta informasi agar dapat beroperasi secara efektif. Teori organisasi menekankan perlunya struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif, serta pembagian tugas yang sesuai dengan spesialisasi dan kebutuhan organisasi.

3. Penggerakan melibatkan proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan anggota organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer berperan dalam memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi yang cukup, memberikan arahan yang jelas, serta memberikan dukungan yang diperlukan.
4. Pengendalian berfungsi untuk memantau kinerja organisasi serta mengambil langkah korektif jika diperlukan, guna memastikan bahwa tujuan dapat tercapai. Manajer melakukan evaluasi terhadap strategi dan rencana organisasi dengan menggunakan metode pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, serta analisis penyebab ketidaksesuaian.

Keempat fungsi manajemen tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain dalam proses manajemen. Perencanaan menjadi dasar bagi pengorganisasian, karena struktur organisasi dan distribusi sumber daya disesuaikan dengan tujuan serta strategi yang telah dirancang sebelumnya.

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Manajemen berperan penting dalam memastikan efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen memerlukan berbagai elemen pendukung yang dikenal sebagai unsur manajemen. Unsur-unsur ini berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut George R. Terry dalam Hasibuan (2020:30), terdapat enam unsur utama dalam manajemen:

1. Manusia (*Human*). Sumber daya manusia memiliki peran utama dalam perencanaan dan pencapaian tujuan. Tanpa adanya manusia, proses manajemen tidak dapat berlangsung.
2. Uang (*Money*). Uang merupakan faktor krusial dalam manajemen karena berfungsi sebagai perantara utama dalam mencapai tujuan. Setiap kegiatan operasional dalam manajemen memerlukan dana agar dapat berjalan dengan baik.
3. Bahan (*Materials*). Kualitas bahan yang digunakan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen. Jika bahan yang digunakan berkualitas rendah, maka tujuan yang diharapkan akan sulit tercapai.
4. Mesin (*Machines*). Mesin dan teknologi berperan penting dalam mendukung efisiensi kerja sumber daya manusia. Dengan adanya mesin, pekerjaan menjadi lebih mudah, sehingga tujuan dapat dicapai dengan lebih cepat.
5. Metode (*Methods*). Metode kerja berpengaruh terhadap efektivitas manajemen. Jika metode yang diterapkan sesuai dengan target, fasilitas, waktu, dana, dan kebutuhan bisnis, maka proses manajemen akan berjalan lebih lancar. Metode ini juga memerlukan keterlibatan manusia agar dapat diterapkan dengan optimal.
6. Pasar (*Market*). Pasar merupakan elemen penting bagi perkembangan bisnis. Bisnis hanya dapat bertumbuh jika telah dikenal di pasaran. Selain itu, kualitas produk atau jasa yang ditawarkan juga memengaruhi keberhasilan di pasar.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terus mengalami evaluasi dan perbaikan seiring waktu, memberikan wawasan berharga bagi generasi baru serta praktisi di bidang ini. Menurut Dessler dalam Yuliani (2023:15), dalam periode 1910-1950, sejarah MSDM berfokus pada berbagai fungsi dan peran, seperti seleksi, penempatan, pelatihan kerja, penghargaan, serta kompensasi. Sejak 1910, Frank dan Lilian Gilbreth mulai memperhatikan aspek kemanusiaan dalam dunia kerja dengan merancang sistem kerja yang lebih efisien, mengurangi gerakan tidak perlu, serta meminimalkan kelelahan guna meningkatkan kinerja karyawan. Pada pertengahan 1920-an, Elton Mayo melakukan penelitian yang dikenal sebagai *The Hawthorne Studies* dan menemukan bahwa perhatian khusus terhadap karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memenuhi kebutuhan sosial mereka, seperti penghargaan dan kepuasan kerja. Kemudian, pada 1930, mulai muncul gagasan mengenai peraturan ketenagakerjaan, termasuk *National Labor Relations Act*, yang bertujuan melindungi hak-hak pekerja dan mendukung pembentukan serikat pekerja.

Dessler dalam Yuliani (2023:15) menyebutkan bahwa pada 1940-1950, bidang personalia dalam organisasi mulai dikembangkan, terutama di sektor manufaktur, perusahaan listrik, air minum, dan transportasi. Namun, fokus utama saat itu masih terbatas pada administrasi karyawan, seperti pencatatan gaji, jumlah tenaga kerja, pendidikan, dan pensiun, sementara kebutuhan sosial karyawan masih kurang mendapat perhatian.

Pada awal 1980-an, menyoroti bahwa peran MSDM mulai berkembang secara lebih strategis, terutama dalam menghadapi tantangan organisasi yang semakin dinamis dan sulit diprediksi. Resesi ekonomi global saat itu memaksa perusahaan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja, melakukan restrukturisasi, bahkan menutup operasi bisnis mereka. Dalam kondisi ini, MSDM semakin menekankan keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen krusial dalam sebuah organisasi, karena terdiri dari individu-individu yang bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu. Untuk memahami konsep sumber daya manusia secara lebih mendalam, berikut ini disajikan beberapa definisi dari para ahli mengenai sumber daya manusia.

Menurut Robbins & Coulter (2019:6) mendefinisikan bahwa:

"The policies and practices one need to carry out the people or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising". Terjemahan: Kebijakan dan praktik yang dibutuhkan untuk menjalankan aspek sumber daya manusia atau SDM dalam posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian.

Menurut Armstrong and Taylor (2020) mendefinisikan bahwa:

"Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed, and developed in organizations". Terjemahan: Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Garry Dessler (2020:3) mendefinisikan bahwa:

"Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns". Terjemahan: Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh,

melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai upaya dalam mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia, serta menangani berbagai tantangan lingkungan dan organisasi dalam pengelolaannya. Hal ini dilakukan melalui kebijakan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi karyawan agar dapat mendukung pencapaian target organisasi secara lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yuliani (2023:18) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki empat tujuan utama, yaitu:

1. Tujuan Organisasional. Bertujuan untuk memastikan bahwa MSDM berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Meskipun terdapat departemen khusus yang menangani sumber daya manusia, tanggung jawab utama terhadap kinerja karyawan tetap berada pada para manajer. Departemen sumber daya manusia berperan dalam membantu manajer mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam organisasi.
2. Tujuan Fungsional. Bertujuan untuk menjaga agar kontribusi departemen sumber daya manusia tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika standar manajemen sumber daya manusia lebih rendah dari yang dibutuhkan organisasi, maka sumber daya manusia tidak akan memberikan manfaat yang

optimal.

3. Tujuan Sosial. Bertujuan untuk merespons secara etis dan sosial terhadap kebutuhan serta tantangan masyarakat, dengan meminimalkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan oleh organisasi. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik dapat menyebabkan hambatan dalam operasional organisasi dan mengurangi manfaat yang dapat diberikan kepada masyarakat.
4. Tujuan Personal. Bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, terutama yang dapat meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Jika kebutuhan individu karyawan tidak diperhatikan, hal ini dapat berdampak pada menurunnya motivasi, kepuasan kerja, serta potensi peningkatan turnover dalam organisasi.

Berdasarkan definisi terkait tujuan menurut ahli tersebut, maka peneliti dapat memahami bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara efektivitas organisasi, fungsi departemen SDM, tanggung jawab sosial, dan kepuasan individu karyawan. MSDM yang baik akan memastikan bahwa tenaga kerja dapat berkontribusi secara optimal, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan sosial, serta karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, departemen sumber daya manusia harus mampu mengembangkan, memanfaatkan, dan menjaga

keberlangsungan tenaga kerja agar seluruh fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang. Kegiatan MSDM yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi hanya dapat berjalan dengan baik apabila menerapkan fungsi-fungsi manajemen berikut:

1. Perencanaan (*Planning*). Perencanaan melibatkan perkiraan dan penyusunan strategi terkait kebutuhan tenaga kerja agar sesuai dengan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam perencanaan ini, berbagai aspek kepegawaian ditetapkan, termasuk pengorganisasian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, serta kedisiplinan karyawan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*). Pengorganisasian mencakup pengaturan tenaga kerja dengan menentukan pembagian tugas, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, serta koordinasi dalam bentuk struktur organisasi. Organisasi yang tersusun dengan baik akan mendukung pencapaian tujuan secara optimal.
3. Pengarahan (*Directing*). Pengarahan adalah proses memberikan instruksi dan motivasi kepada karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin berperan dalam memberikan arahan yang jelas agar setiap tugas dapat dijalankan dengan baik.
4. Pengendalian (*Controlling*). Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Jika terdapat penyimpangan, maka dilakukan tindakan korektif guna meningkatkan efektivitas kerja. Pengendalian meliputi pengawasan kehadiran, kedisiplinan, dan perilaku kerja karyawan.

5. Pengadaan (*Procurement*). Pengadaan merupakan proses perekrutan tenaga kerja melalui tahapan seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi guna mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang tepat akan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*). Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan.
7. Kompensasi (*Compensation*). Kompensasi adalah pemberian imbalan kepada karyawan dalam bentuk langsung maupun tidak langsung, baik berupa uang maupun fasilitas lainnya. Prinsip kompensasi harus adil dan layak, sesuai dengan kinerja karyawan serta standar yang berlaku dalam organisasi maupun regulasi pemerintah.
8. Pengintegrasian (*Integration*). Pengintegrasian bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan. Organisasi dapat mencapai keberhasilan, sementara karyawan memperoleh kesejahteraan dari pekerjaannya.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*). Pemeliharaan dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar tetap bekerja dengan optimal hingga masa pensiun. Program kesejahteraan yang tepat akan mendorong karyawan untuk tetap produktif dan berkontribusi terhadap organisasi.

10. Kedisiplinan (*Discipline*). Kedisiplinan merupakan aspek penting dalam MSDM yang berperan sebagai kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya disiplin, pencapaian target organisasi akan sulit terwujud.

Berdasarkan definisi menurut ahli dari pernyataan tersebut maka peneliti dapat memahami bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Setiap fungsi mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Pengadaan dan pengembangan memastikan kualitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan mendukung kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Kedisiplinan menjadi kunci utama dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan organisasi.

2.1.3.1 Kompetensi

Kompetensi merupakan aspek penting yang harus dimiliki individu dalam dunia kerja. Secara umum, kompetensi merujuk pada kemampuan yang diperlukan dalam suatu bidang tertentu, baik dalam aspek intelektual, fisik, soft skill, maupun hard skill. Kemampuan ini berperan krusial dalam menilai serta menentukan kelayakan seseorang.

2.1.3.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, perilaku, serta faktor seperti pengalaman, kepribadian, dan budaya organisasi yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas

secara efektif. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut Boyatzis (2019:3) menyatakan bahwa:

“Competence underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge that result in a affective and or superior performance”. Yang artinya “Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang karyawan (yaitu film, sifat, keterampilan, aspek citra diri, peran sosial, atau kumpulan pengetahuan yang menghasilkan kinerja afektif dan superior).

Menurut Triastuti (2019:204) menyatakan bahwa:

“Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan”.

Spencer and Spencer dalam Martini et al. (2020:3) mendefinisikan bahwa:

“Competency as a characteristic of a person who directly impacted his performance at work”. Yang artinya Kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya di tempat kerja.”

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari individu yang menjadi faktor penyebab terkait dengan kinerja efektif berdasarkan kriteria tertentu. Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa *underlying characteristic* berarti kompetensi adalah sifat yang tertanam dalam diri seseorang (*fairly deep*), bertahan lama dalam kepribadian, dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi serta tugas. Selain itu, *causally related* menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan sebab-akibat dengan perilaku dan kinerja individu. Sementara itu, *criterion-referenced* menandakan bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi

individu yang akan menunjukkan kinerja baik maupun buruk, berdasarkan kriteria atau standar tertentu.

Kesimpulan arti kompetensi dari beberapa ahli diatas, maka peneliti dapat memahami arti kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, pengalaman, kepribadian, serta budaya organisasi yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas secara efektif. Kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis atau standar performa, tetapi juga mencerminkan bagaimana seseorang berperilaku, beradaptasi, dan berinteraksi dalam berbagai situasi untuk mencapai kinerja yang unggul. Selain itu, kompetensi merupakan kapasitas dan wewenang esensial yang harus dimiliki seorang individu atau karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan keputusan organisasi. Dengan indikator utama meliputi pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sikap, kompetensi berperan penting dalam memastikan pekerjaan memenuhi standar dan spesifikasi yang telah ditetapkan serta berdampak langsung pada kinerja seseorang di tempat kerja.

2.1.3.1.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Spencer and Spencer dalam Martini et al. (2020:3) membagi kompetensi dikategorikan ke dalam lima jenis, yaitu:

1. Kompetensi intelektual, yaitu sekumpulan pengetahuan yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja.
2. Kompetensi fisik, yaitu keterampilan serta daya tahan tubuh yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.

3. Kompetensi pribadi, yaitu sikap yang berkaitan dengan keterampilan individu dalam membangun, mengembangkan, serta menghargai diri sendiri.
4. Kompetensi sosial, yaitu sikap yang didasarkan pada pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman tentang ajaran-ajaran keagamaan.

2.1.3.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Spencer and Spencer dalam Martini et al. (2020:3) membagi berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat kompetensi seseorang, antara lain:

1. Keyakinan dan Nilai

Pandangan serta nilai-nilai yang diyakini seseorang mengenai dirinya sendiri maupun orang lain akan memengaruhi perilakunya. Perilaku ini kemudian berdampak pada tingkat kepercayaan seseorang terhadap kompetensi yang dimilikinya. Jika seseorang yakin bahwa dirinya kreatif dan inovatif, mereka akan lebih terdorong untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Keterampilan

Kemampuan teknis dan keterampilan memiliki hubungan erat dengan kompetensi seseorang dalam suatu bidang tertentu. Semakin tinggi keterampilan yang dimiliki, semakin besar pula kompetensinya dalam bidang tersebut.

3. Pengalaman

Untuk dapat menguasai berbagai aspek kompetensi, seseorang memerlukan

pengalaman dalam berbagai hal, seperti mengelola tim, berkomunikasi dalam kelompok, serta menyelesaikan permasalahan yang kompleks.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang dapat berkembang seiring waktu, dan hal ini berpengaruh pada kemampuannya dalam membangun hubungan sosial serta menyelesaikan masalah. Karakteristik kepribadian yang kuat dapat mendukung peningkatan kompetensi individu.

5. Motivasi

Motivasi menjadi faktor yang dinamis dalam memengaruhi kompetensi seseorang. Dukungan, apresiasi, pengakuan, dan perhatian dari atasan dapat meningkatkan semangat kerja bawahan, sehingga mendorong mereka untuk terus mengembangkan kompetensinya.

6. Kondisi Emosional

Faktor emosional dapat menjadi hambatan dalam penguasaan kompetensi. Rasa takut melakukan kesalahan, perasaan tidak diterima dalam kelompok, atau kurangnya kepercayaan diri dapat mengurangi motivasi dan inisiatif seseorang dalam meningkatkan kompetensinya.

7. Kemampuan Intelektual

Kecerdasan intelektual berperan penting dalam penguasaan kompetensi, terutama dalam kemampuan berpikir analitis dan konseptual. Semakin baik kemampuan intelektual seseorang, semakin mudah mereka memahami dan menerapkan kompetensi tertentu.

8. Budaya Organisasi

Lingkungan dan budaya kerja dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap kompetensi individu, terutama dalam aspek kinerja, motivasi, serta hubungan antar karyawan. Faktor-faktor seperti sistem rekrutmen, penghargaan, dan filosofi organisasi dapat membentuk serta meningkatkan kompetensi seseorang dalam dunia kerja.

2.1.3.1.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Indradewa & Randi (2021:5) membagi dimensi dan Indikator Kompetensi menjadi 4 yaitu:

1. *Characters*. Merupakan karakter yang memengaruhi cara seseorang berperilaku atau merespons suatu situasi dengan cara tertentu, indikatornya yaitu kepercayaan diri, pengendalian diri.
2. *Self Concept* . Sikap dan nilai-nilai merupakan indikator yang dimana bisa dimiliki seseorang dan dapat diukur melalui tes kepada responden untuk memahami nilai-nilai yang dianut serta faktor yang mendorong mereka dalam mengambil tindakan.
3. *Knowledge*. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu dan merupakan kompetensi yang kompleks. Pengetahuan Faktual dan Pengetahuan dalam bidang pekerjaan sebagai indikator. Tes pengetahuan mengukur kemampuan individu dalam memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak dapat menentukan apakah seseorang mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan pengetahuannya.

4. *Thinking*. Kemampuan analisis, Pemecahan masalah, Pengambilan keputusan yaitu sebagai indikator. Seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik, seperti merancang konsep yang tepat untuk menyelesaikan masalah serta mengumpulkan berbagai teknik yang dapat diterapkan dalam situasi tertentu.

2.1.3.2 Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Secara umum, penempatan kerja merujuk pada proses menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan kualifikasinya. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dapat bekerja secara optimal, sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

2.1.3.2.1 Pengertian Penempatan Kerja

Pengertian penempatan kerja atau placement adalah suatu kebijakan perusahaan atau organisasi untuk menempatkan karyawan atau pegawai pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan pegawai/karyawan dan kebutuhan jabatan dalam perusahaan agar tercipta kepuasan kerja dan prestasi kerja yang optimal. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli:

Definisi dan pengertian penempatan kerja menurut Menurut Sastrohadiwiryono (2019:126):

“Pengertian penempatan kerja berhubungan dengan penyalarsan seseorang dengan jabatan yang akan duduki berdasarkan kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut”.

Definisi dan pengertian penempatan kerja menurut Trisnawati (2019):

“Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi.”

Definisi dan pengertian penempatan kerja menurut Marihot T.E Hariandja (2019):

“Employee work placement is a follow-up to the selection, which is the placement of accepted employee candidates (pass the selection) in the position and job that needs it and at the same time delegate authority to that person”. Terjemahan: Penempatan kerja karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu penempatan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan dan pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus melimpahkan kewenangan kepada yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja harus dijalankan dengan tepat dan konsekuen agar karyawan dapat bekerja sesuai keahlian yang mereka miliki. Apabila penempatan kerja dilakukan dengan tepat, maka akan terwujud gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja yang optimal, selain itu kreativitas dan prakarsa karyawan dapat berkembang.

2.1.3.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2019:126), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai, antara lain:

1. Pertumbuhan Perusahaan. Perkembangan bisnis atau perubahan dalam pemerintahan sering kali mengakibatkan kebutuhan akan pengisian posisi baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada maupun dengan merekrut pegawai baru. Ekspansi bisnis menciptakan peluang kerja baru yang sangat bergantung pada stabilitas sosial, ekonomi, dan politik, baik di dalam maupun luar negeri.
2. Reorganisasi. Restrukturisasi perusahaan dapat membawa perubahan

signifikan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, terutama dalam aktivitas personalia. Misalnya, dalam kasus merger atau akuisisi perusahaan, perubahan ini dapat mempengaruhi perancangan pekerjaan, sistem kompensasi, tunjangan, hubungan kerja, hingga program pensiun dini.

3. Kondisi Ekonomi Secara Umum. Ketika pertumbuhan ekonomi melambat, jumlah peluang kerja pun berkurang secara signifikan, baik bagi pegawai tetap, pegawai kontrak, maupun pencari kerja. Resesi ekonomi sering kali menyebabkan lonjakan angka pengangguran. Sebaliknya, ketika ekonomi membaik, kebutuhan akan rekrutmen dan seleksi pegawai baru pun meningkat.
4. Atrisi. Atrisi merujuk pada pengurangan jumlah pegawai akibat pemutusan hubungan kerja, pengunduran diri, pensiun, perpindahan unit kerja, atau meninggal dunia. Program pensiun dini umumnya meningkat ketika terjadi perlambatan ekonomi atau penurunan aktivitas bisnis. Dalam situasi ini, tekanan terhadap pegawai meningkat dan sering kali terjadi rasionalisasi untuk menyesuaikan jumlah tenaga kerja dengan kebutuhan perusahaan.

2.1.3.2.3 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2019:123), penempatan kerja berkaitan dengan menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai. Tingkat kecocokan pegawai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil kerja. Terdapat beberapa indikator dalam penempatan kerja, yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan diperlukan oleh seorang pegawai karena sebagai salah satu prioritas utama untuk mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Indikatornya meliputi, kesesuaian latar belakang pendidikan dengan pekerjaan, relevansi bidang studi dengan tugas yang diberikan dan pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja.

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang diperlukan oleh seorang tenaga kerja untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Pengetahuan ini bisa diperoleh sebelum maupun selama menjalankan pekerjaan. Indikatornya meliputi:

- a. Pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab
- b. Wawasan tentang prosedur kerja di instansi
- c. Pengetahuan tentang kebijakan dan regulasi organisasi

3. Keterampilan Kerja

Keahlian yang diperoleh melalui praktik langsung dalam pekerjaan. Indikator keterampilan kerja meliputi:

- a. Keterampilan teknis sesuai dengan pekerjaan
- b. Kemampuan mengoperasikan alat atau teknologi kerja
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien

4. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja seseorang dalam menjalankan tugas tertentu. Indikatornya meliputi:

- a. Kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja baru
- b. Daya tahan terhadap tekanan dalam pekerjaan
- c. Kemampuan bekerja sama dalam tim

Berdasarkan uraian di atas, terdapat empat dimensi utama dalam penempatan kerja, yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan kemampuan kerja. Keempat aspek ini harus diperhatikan agar pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan kualifikasinya.

2.1.3.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan, yang tercermin dalam keinginan untuk tetap bekerja, berkontribusi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat secara emosional maupun rasional dengan tempat mereka bekerja, sehingga mendorong motivasi dan kinerja yang lebih optimal.

2.1.3.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kesepakatan individu untuk berkontribusi terhadap dirinya sendiri, kelompok, atau organisasi. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi serta terikat pada tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, komitmen organisasi juga mencakup perasaan keterikatan, loyalitas, serta keterlibatan pegawai terhadap organisasi atau unit kerja tempat mereka berada. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut Hu, C. (2022:109) mengatakan bahwa:

“Organizational commitment is the emotional attachment employees have to the organization’s goals and value. This commitment involves not only loyalty to stay with the organization but also active efforts to achieve shared objectives”. Terjemahan: Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

Komitmen ini tidak hanya melibatkan loyalitas untuk tetap bersama organisasi tetapi juga upaya aktif untuk mencapai tujuan bersama.

Meyer & Allen (1991) dalam Indradewa & Randi (2021:3) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut:

“Organizational commitment refers to an employee's identification with, involvement in, and loyalty to their organization”. Yang artinya Komitmen organisasi mengacu pada identifikasi pegawai, keterlibatan dalam, dan loyalitas terhadap organisasi mereka.

Menurut Ramli, (2023:7) mengatakan bahwa:

“Komitmen organisasi adalah tingkatan keterikatan dan kesetiaan seorang pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini mencakup aspek kesetiaan, keterlibatan, dan identifikasi dengan nilai serta tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berdedikasi dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi.”

Komitmen organisasi mengacu pada identifikasi pegawai, keterlibatan dalam, dan loyalitas terhadap organisasi mereka. Komitmen organisasi mencerminkan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk memberikan upaya terbaik demi kesuksesan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian darinya. Komitmen ini tidak hanya melibatkan penerimaan dan keyakinan terhadap tujuan organisasi, tetapi juga upaya nyata untuk mencapainya dengan dedikasi. Hal ini menandakan internalisasi nilai-nilai organisasi dan tekad untuk berkontribusi secara aktif sambil mempertahankan keanggotaan jangka panjang dalam organisasi.

Meyer & Allen (1991) dalam Putri & Frianto (2023:4) mengungkapkan Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai terlibat, loyal, dan memiliki kepedulian terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi serta tetap

bertahan sebagai bagian dari perusahaan. Komitmen ini dapat terbentuk melalui keterikatan emosional, rasa tanggung jawab moral, serta pertimbangan terhadap konsekuensi jika meninggalkan organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat, karyawan cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara positif, sehingga dapat mendukung keberhasilan serta keberlanjutan organisasi.

Kesimpulan arti Komitmen Organisasi dari beberapa ahli diatas, maka peneliti dapat memahami arti kompetensi adalah suatu bentuk keterikatan pegawai terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, keterlibatan, serta keyakinan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya, mempertahankan keanggotaan dalam jangka panjang, serta berperan aktif dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat, organisasi dapat memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, stabilitas tenaga kerja, dan pencapaian tujuan secara lebih efektif.

2.1.3.3.2 Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Terdapat 2 Jenis Komitmen Organisasi menurut Meyer & Allen (1991) dalam Putri & Frianto (2023:4)

1. *Rational Commitment* (Komitmen Rasional). Komitmen ini didasarkan pada pertimbangan logis dan keuntungan yang diperoleh pegawai dari organisasi. Pegawai merasa terikat karena mereka melihat adanya manfaat, seperti gaji, tunjangan, peluang karier, atau stabilitas kerja. Dengan kata lain, mereka tetap bertahan dalam organisasi karena adanya keuntungan ekonomi atau profesional yang jelas.

2. *Emotional Commitment* (Komitmen Emosional). Komitmen ini muncul dari keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, di mana mereka merasa bangga, memiliki kesetiaan, serta memiliki ikatan dengan nilai dan tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen emosional yang tinggi cenderung bekerja dengan penuh dedikasi, merasa menjadi bagian penting dari organisasi, dan bersedia berkontribusi lebih demi kesuksesan bersama.

2.1.3.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Meyer & Allen (1991) dalam Putri & Frianto (2023:4) Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi antara lain sebagai berikut

1. Faktor Kesadaran. Kesadaran individu terhadap perannya dalam organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen. Pegawai yang memahami visi, misi, dan tujuan organisasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, sehingga lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.
2. Faktor Aturan. Kebijakan dan peraturan yang diterapkan dalam organisasi berperan dalam membentuk komitmen pegawai. Aturan yang jelas dan diterapkan secara adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi.
3. Faktor Organisasi. Struktur, budaya, serta kepemimpinan dalam organisasi turut mempengaruhi tingkat komitmen pegawai. Organisasi yang memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang, menciptakan lingkungan kerja yang

positif, serta memiliki kepemimpinan yang inspiratif akan lebih mudah membangun komitmen jangka panjang.

4. Faktor Pendapatan. Imbalan finansial yang sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja pegawai dapat menjadi faktor yang memperkuat komitmen organisasi. Gaji yang kompetitif, tunjangan, serta insentif yang diberikan sesuai kontribusi pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kemungkinan mereka meninggalkan organisasi.
5. Faktor Kemampuan dan Keterampilan. Kompetensi yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap komitmen mereka terhadap organisasi. Pegawai yang merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mendapatkan pelatihan akan lebih cenderung bertahan dalam organisasi serta berusaha memberikan kinerja terbaiknya.
6. Faktor Sarana Pelayanan. Fasilitas dan dukungan yang disediakan oleh organisasi, seperti lingkungan kerja yang nyaman, peralatan yang memadai, serta akses terhadap layanan pendukung, dapat meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Sarana yang baik menciptakan kondisi kerja yang optimal sehingga memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi.

2.1.3.3.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dalam perkembangannya, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pola pembentukan yang berbeda-beda. Menurut Allen dan Meyer dalam Putri & Frianto (2023:4) terdapat dimensi dan indikator yang mencerminkan komitmen organisasi, yaitu

1. Komitmen afektif, yang berhubungan dengan tingkat identifikasi, keterikatan emosional, serta keterlibatan pegawai dalam organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif yaitu rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi, dan kecocokan nilai pribadi dengan nilai organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan, yang mengacu pada potensi kerugian yang dapat dialami pegawai apabila mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan yaitu kesadaran akan konsekuensi negatif jika meninggalkan organisasi, ketergantungan pada manfaat yang di berikan organisasi, dan pertimbangan sulitnya mencari pekerjaan.
3. Komitmen normatif, yang berkaitan dengan rasa tanggung jawab moral pegawai untuk tetap bekerja di organisasi serta menjalankan tugasnya dengan penuh dedikasi organisasi. Indikator dari dimensi komitmen normatif yaitu rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja dalam organisasi, keyakinan bahwa tetap bekerja adalah hal yang benar untuk dilakukan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

2.1.3.4 Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari istilah *Job Performance* atau *Actual Performance*, yang mengacu pada pencapaian kerja seseorang. Kinerja, atau prestasi kerja, merujuk pada hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam hal kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Selain itu,

kinerja juga mencerminkan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi pada profit maupun non-profit, dalam kurun waktu tertentu.

2.1.3.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai dalam suatu periode berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selain sebagai dasar untuk promosi dan penetapan gaji, kinerja pegawai juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan mencegah penurunan produktivitas. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan serta memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. Keberhasilan pegawai diukur melalui berbagai aspek, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama dalam tim. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli:

Menurut Ivancevich dalam Mangkunegara (2019:60) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah keterkaitan pada tujuan organisasi pada hasil pekerjaan yang diperolehnya dari segi efisiensi, kualitas, serta kriteria lainnya”.

Menurut Robbins and Coutler (2019:18) mengemukakan bahwa:

“Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”. Terjemahan: Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh suatu pekerjaan dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan.

Indradewa & Randi (2021:5) mendefinisikan Kinerja pegawai Sebagai:

“Performance is the outcome of an employee's actions, influenced by both internal characteristics and external environmental factors, and is closely linked to organizational goals, customer satisfaction, and economic contributions.” Terjemahan: Kinerja merupakan hasil tindakan seorang karyawan yang dipengaruhi oleh karakteristik internal dan faktor

lingkungan eksternal, dan berkaitan erat dengan tujuan organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Dewi et al. (2021:2) mengungkapkan definisi kinerja pegawai:

“Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, kesempatan, dan faktor-faktor yang meliputi aspek personal, psikologis, dan organisasi”.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tugas yang diberikan dalam periode tertentu. Kinerja juga mencerminkan upaya seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dan sering digunakan sebagai dasar evaluasi individu maupun organisasi. Para ahli sepakat bahwa kinerja diukur berdasarkan pencapaian individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas tertentu, dengan penilaian yang mengacu pada standar, indikator, atau kriteria yang telah ditetapkan.

2.1.3.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, dan pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting bagi pemimpin dalam melakukan evaluasi di perusahaan. Menurut Robbins and Coulter (2019:18) pencapaian kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial (*IQ*) dan kemampuan aktual (*knowledge + skill*). Pegawai dengan IQ rata-rata (110-120), pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, serta keterampilan dalam menjalankan tugas sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang

diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi merujuk pada sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap lingkungan kerja di organisasi. Sikap ini dapat bersifat positif maupun negatif terhadap situasi kerja, yang pada akhirnya menentukan tingkat motivasi yang dimiliki oleh pemimpin maupun pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

2.1.3.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins & Coulter (2019:75), kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa dimensi dan indikator berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja berkaitan dengan bagaimana proses pekerjaan dilakukan hingga mencapai hasil akhir yang dapat diukur berdasarkan tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam menyelesaikan tugasnya, dengan dukungan sumber daya yang tersedia. Indikator yang mencerminkan kualitas kerja mencakup kerapihan, ketelitian, serta kemampuan atau kehandalan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah atau batas maksimal hasil yang harus dicapai oleh pegawai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikator yang digunakan untuk menilai

kuantitas kerja meliputi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan jumlah hasil kerja yang dihasilkan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mencerminkan sejauh mana seorang pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya, terutama jika masih terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator yang mencerminkan tanggung jawab meliputi pengambilan keputusan yang tepat serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia dengan optimal.

4. Kerja Sama

Kerja sama menunjukkan sikap dan perilaku pegawai dalam menjalin hubungan baik dengan rekan kerja maupun pimpinan untuk menyelesaikan tugas secara kolektif. Dalam lingkungan perusahaan, kerja sama yang baik dapat memperlancar proses pekerjaan. Indikator dari kerja sama antara lain jalinan hubungan kerja yang solid dan kekompakan antar pegawai dalam menyelesaikan tugas bersama.

5. Inisiatif

Inisiatif mencerminkan dorongan internal seorang pegawai dalam mengambil langkah untuk menyelesaikan pekerjaan serta mengatasi permasalahan tanpa menunggu instruksi. Indikator yang menunjukkan adanya inisiatif meliputi kemandirian dalam bekerja, kemampuan berpikir positif, mewujudkan kreativitas, serta pencapaian prestasi dalam tugas yang dikerjakan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam sebuah penelitian, peneliti harus mengulas teori-teori serta penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai topik tersebut. Beberapa penelitian terdahulu dijadikan referensi dalam penyusunan penelitian ini, kemudian dibandingkan untuk melihat apakah hasil yang diperoleh menunjukkan kesamaan atau perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
1.	Indradewa & Randi (2021) <i>The Effects of Competence and Motivation on Performance Mediated by Organization Commitment</i> (International Journal of Research and Review, 8(1), 77-89). https://www.ijrrjournal.com/IJRR-Vol.8_Issue.1_Jan_2021/IJRR-Abstract010.html	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Motivasi 2. Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
2.	Rogi et al. (2024) Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai di Bappeda Kota Bitung. (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 14(3), 232-240). https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jab/article/view/60264	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Penempatan Kerja 3. Variabel Komitmen Organisasi 4. Variabel Kinerja Pegawai	1. Lokasi Penelitian 2. Metode Penelitian
3.	Dewi et al. (2021) <i>The Effect Of Competence, Job Stress And Perceived Organizational Support On Employee Performance With Organizational Commitments As Intervening Variables.</i> (IAIC International Conference Series, 3(2), 131–139). DOI: https://doi.org/10.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Job Stress 2. Variabel Percieved Organizational Support 3. Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	34306/conferenceseries.v3i2.472			
4.	Dyah et al. (2022) <i>The Impact of Job Placement on Organizational Commitment: A Case Study of Power Plant Employees in Sumatra, Indonesia.</i> (The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9(5), 553-560). DOI: https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0553	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.	1. Variabel Penempatan Kerja 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Working Condition 2. Lokasi Penelitian
5.	Ayuningtyas et al. (2021) Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Yang Dimediasi Komitmen Organisasi. http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/WNCEB	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.	1. Variabel Penempatan 2. Variabel Komitmen Organisasi	1. Variabel Motivasi kerja 2. Lokasi Penelitian 3. Metode Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
6.	Haryanti & Junaris (2022) <i>Understanding the impact of talent and competence management on employee performance through organizational commitment.</i> (Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7(2), 201-216). DOI: https://doi.org/10.14421/manageria.2022.72-13	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Manajemen Talenta 2. Lokasi Penelitian 3. Metode Penelitian
7.	Rohaida et al. (2022) Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sankyu Indonesia Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening. SULTAN (Indonesian of Leadership and Management	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Pengalaman Kerja 2. Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Journal), 1(1), 65-83. https://jurnal.desantapublisher.com/index.php/sultan/article/view/50			
8.	Fitri (2024) Pengaruh Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kota Padang. (Jurnal Ekonomi Manajemen, 28(2)). https://jurnalhost.com/index.php/jekma/article/view/779	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Dan Komitmen Organiasai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1. Variabel Penempatan Kerja 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Disiplin Kerja 2. Lokasi Penelitian
9.	Jan & Hasan (2020) Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi (Gorontalo Management	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi	1. Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Research, 3(1), 176-190). DOI: https://doi.org/10.32662/gomares.v3i1.852			
10.	Permana et al. (2020) Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Jurnal Manajemen Indonesia), 4(2), 94-110). DOI : https://doi.org/10.29103/j-mind.v4i2.3380	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Lokasi Penelitian
11.	Silaban et al. (2021) <i>Effect of Workload, Competency, and Carrer Development on Employee Performance with Organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Kinerja Pegawai 3. Variabel Komitmen Organisasi	1. Variabel Beban Kerja 2. Variabel Pengembangan Karir 3. Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	<i>Commitment Intervening Variabels</i> (The International Journal of Social Sciences World Vol. 3 No. 1, June 2021) DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.5090902			
12.	Syahputra & Tanjung (2020) Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.3 No. 2, 2020) DOI: https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel Pengembangan Karir 2. Variabel Pelatihan 3. Lokasi Penelitian
13.	Hamaku et al. (2024) Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Komitmen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Pengembangan Karir 2. Lokasi Penelitian 3. Metode Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda Kendari Barat (Jurnal Action Reseach Literate, Vol. 8 No. 6, 2024) DOI: https://doi.org/10.46799/ar.v8i6.386	terhadap kinerja pegawai.		
14.	Djohan & Surya (2023) Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Jurnal Manajemen Vol. 12 No. 2, 2023) DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i02.p03	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1. Variabel Kompetensi 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Pengembangan Karir 2. Lokasi Penelitian
15.	Setia & Pangestu (2020) Faktor yang Mempengaruhi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara	1. Variabel Kinerja Pegawai	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Kepuasan Kerja Dampaknya pada Kinerja Pegawai (Jurba Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 13 No. 2, Agustus 2020) DOI: https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.3763	parsial baik langsung maupun tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.		
16	Martini et al. (2020) <i>The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment.</i> DOI : https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Komitmen organisasi	1.Variabel Kompetensi Kerja 2.Variabel Komitmen 3.Variabel Kinerja Pegawai	1.Lokasi Penelitian
17	Tamba & Suci (2024) Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Litbang Kabupaten	Hasil penelitian menunjukkan, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai	1.Variabel Komitmen Organisasi 2.Variabel Kinerja Pegawai 3.Object Penelitian adalah Bappeda	1.Variabel Kepemimpinan 2.Variabel Integritas 3.Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Jembrana https://bajangjournal.com/index.php/JCI/article/view/7471			
18	Zulkarnaen et al. (2025) Pengaruh Penempatan Kerja, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Mamuju. (Journal of Management Branding, 2(1), 26-39.) DOI : https://doi.org/10.71326/jmb.v2i1.64	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Penempatan Kerja, Kompetensi Secara Parsial memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai	1.Variabel Penempatan Kerja 2.Variabel Kompetensi 3.Variabel Kinerja Pegawai	1.Lokasi Penelitian
19	Kurnia & Sutisna (2025) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penempatan Tenaga Pendidik Terhadap Kinerja Melalui Komitmen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Komptennsi dan Penempatan kerja terhadap Kinerja.	1.Variabel Kompetensi 2.Variabel Penempatan Kerja 3.Variabel Komitmen Organisasi 4.Variabel Kinerja Pegawai	1.Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Organisasi di Institusi Pendidikan. ECo-Fin, 7(1), 379–391. DOI : https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.2143			
20	Maulana & Suwandi (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Motivasi serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai BAPPEDA Jawa Barat. Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah), 7(2), 88-97. DOI : https://doi.org/10.32627/maps.v7i2.883	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	1.Variabel Kinerja Pegawai 2.Object Penelitian Bappeda	1.Lokasi Penelitian
21	Mongkol et al. (2022) Analisis Kompetensi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh	1.Variabel Kinerja Pegawai	1.Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	terhadap Kinerja Pegawai Yang Melakukan Work From Home Dan Yang Melakukan Work From Office Di Bappeda Provinsi Sulawesi Utara Pada Masa Pandemi Covid 19. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10(3), 686-696. DOI : https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.42088	terhadap kinerja pegawai	2.Object Penelitian yaitu Bappeda	
22	Adam et al. (2020) Pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia, 10(1), 109-123. DOI :	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen organisasi dan Kinerja pegawai	1.Variabel Kompetensi 2.Variabel Komitmen Organisasi 3.Variabel Kinerja Pegawai	1.Variabel Pendidikan 2.Variabel Pelatihan 3.Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	https://doi.org/10.32528/jsmbi.v10i1.3393			
23	Putra & Hendriani (2020) Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen pada Pengelola Bappeda Kabupaten Kuansing. Jurnal Ekonomi KIAT, 31(2), 91-99. DOI : https://doi.org/10.25299/kiat.2020.vol31(2).2886	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh terhadap komitmen Organisasi dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.	1.Variabel Kompetensi 2.Variabel Komitmen Organisasi 3.Variabel Kinerja Karyawan	1.Variabel Pelatihan 2.Lokasi Penelitian
24	Nurhasanah & Inoprasetya (2021) Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Verbasar Perum Peruri Karawang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan	1.Variabel Kompetensi 2.Variabel Komitmen Organisasi 3.Variabel Kinerja Karyawan	1.Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	(BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal, 18(1), 77-83.) DOI : https://doi.org/10.30651/blc.v18i1.6477			
25	Rakhmawati et al. (2022) <i>The Influence of the Work Environment and Competency on Performance Through Organizational Commitments as Intervening Variables (Study on the Poverty Reduction Coordination Team Bapedda Bondowoso Regency).</i> (International Journal of Management Science and Information Technology, 2(1), 35-44.)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi dan Organisasi Memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai	1.Variabel Kompetensi 2.Variabel Komitmen Organisasi 3.Variabel Kinerja Pegawai 4.Object Penelitian Bappeda	1.Variabel Lingkungan Kerja 2.Lokasi Penelitian

Sumber: Hasil olah data peneliti, (2025)

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan, seperti lokasi penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan variabel tertentu yang berpengaruh terhadap variabel lainnya, sehingga menciptakan perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian yang sedang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada sub-bab ini peneliti akan menyajikan kerangka pemikiran yang bertujuan untuk mempermudah pembaca memahami teori-teori apa saja yang digunakan oleh peneliti. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran detail antara keterkaitan variabel-variabel yang sedang diteliti. Pada sub-bab ini peneliti akan menjelaskan keterkaitan antara variabel Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta dampaknya pada kinerja pegawai.

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara kompetensi dan penempatan kerja terhadap komitmen organisasi, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan faktor yang sangat penting dalam dunia kerja karena mencakup karakter, konsep diri, pengetahuan, dan pola berpikir individu. Seseorang dengan kompetensi yang tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja.

Selain itu, penempatan kerja juga memiliki peran signifikan dalam membentuk komitmen organisasi. Faktor-faktor seperti pendidikan, pengetahuan

kerja, keterampilan, dan kemampuan kerja menjadi aspek penting dalam efektivitas penempatan pegawai. Penempatan kerja yang sesuai dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan konsekuensi yang ditanggung jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (rasa tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi). Tingkat komitmen organisasi yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, yang dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas.

Dengan demikian, penelitian ini menyoroti bahwa kompetensi dan penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai serta sistem penempatan kerja yang tepat menjadi aspek krusial dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai di dalam suatu organisasi.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi

Haryanti & Junaris (2022), Rohaida et al. (2022) serta Fitri (2024) menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan karakteristik dasar seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja luar biasa atau efektivitas kerja. Jan & Hasan (2020) berpendapat

bahwa kompetensi kerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, serta didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang berkontribusi terhadap keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya (Permana et al., 2020). Sementara itu, Spencer and Spencer dalam Indradewa & Randi (2021) kompetensi adalah karakteristik yang memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja yang unggul. Rogi et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa kompetensi individu memiliki dampak langsung terhadap kinerjanya di tempat kerja. Lebih lanjut, Dewi et al. (2021) menyatakan bahwa semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Indradewa & Randi (2021), Rogi et al. (2024), Haryanti & Junaris (2022), Rohaida et al. (2022), Fitri (2024), Jan & Hasan (2020), Permana et al. (2020) menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, sedangkan penelitian Dewi et al. (2021) mengungkapkan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Penempatan karyawan dilakukan berdasarkan penugasan peringkat individu dan tanggung jawab, dengan tujuan mengidentifikasi individu yang sesuai untuk pekerjaan tertentu. Karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan agar dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Prinsip “orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat di

belakang pekerjaan yang tepat” diharapkan dapat tercapai jika karyawan yang ditempatkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan posisi yang tersedia.

Konsep Person-Job Fit yang dijelaskan oleh Rogi et al. (2024) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek utama yang harus dipenuhi sesuai dengan karakteristik pekerjaan, yaitu Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan (Knowledge, Skills, and Abilities/KSA). Dyah et al. (2022) menambahkan bahwa kesesuaian antara KSA dengan individu yang ditempatkan akan berdampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan, penurunan tingkat perputaran karyawan (turnover), pengurangan tingkat ketidakhadiran (absenteeism), serta mengurangi berbagai permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia.

Namun, mencocokkan individu dengan suatu pekerjaan bukanlah tugas yang mudah, terutama bagi karyawan muda yang belum memiliki pengalaman kerja. Sastrohadiwiryo (2019) menekankan bahwa tantangan utama dalam penempatan kerja adalah memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kecocokan dengan pekerjaan yang akan dijalankan. Selain itu, Fitri (2024) mengungkapkan bahwa hingga saat ini belum ditemukan dampak hubungan langsung antara penempatan kerja dengan komitmen organisasi, yang menjadikan aspek ini sebagai kebaruan dalam penelitian ini.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rogi et al. (2024), Dyah et al. (2022), Ayuningtyas et al. (2021), Fitri (2024) menyatakan bahwa Penempatan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

2.3.3 Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen

Organisasi

Kompetensi kerja adalah karakteristik dasar seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja luar biasa atau efektivitas kerja (Haryanti & Junaris, 2022; Rohaida et al., 2022). Jan & Hasan (2020) berpendapat bahwa kompetensi kerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, serta didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai (Dewi et al., 2021).

Penempatan pegawai dilakukan dengan tujuan mengidentifikasi individu yang sesuai untuk pekerjaan tertentu, dan karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif (Rogi et al., 2024). Prinsip "person-job fit" menyatakan bahwa kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dengan pekerjaan yang dijalankan akan meningkatkan kinerja dan mengurangi turnover (Dyah et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Fitri (2024) menunjukkan bahwa hingga saat ini belum ditemukan dampak hubungan langsung antara penempatan kerja dan komitmen organisasi, yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rogi et al. (2024), Ayuningtyas et al. (2021), Fitri (2024) menyatakan bahwa Kompetensi dan Penempatan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

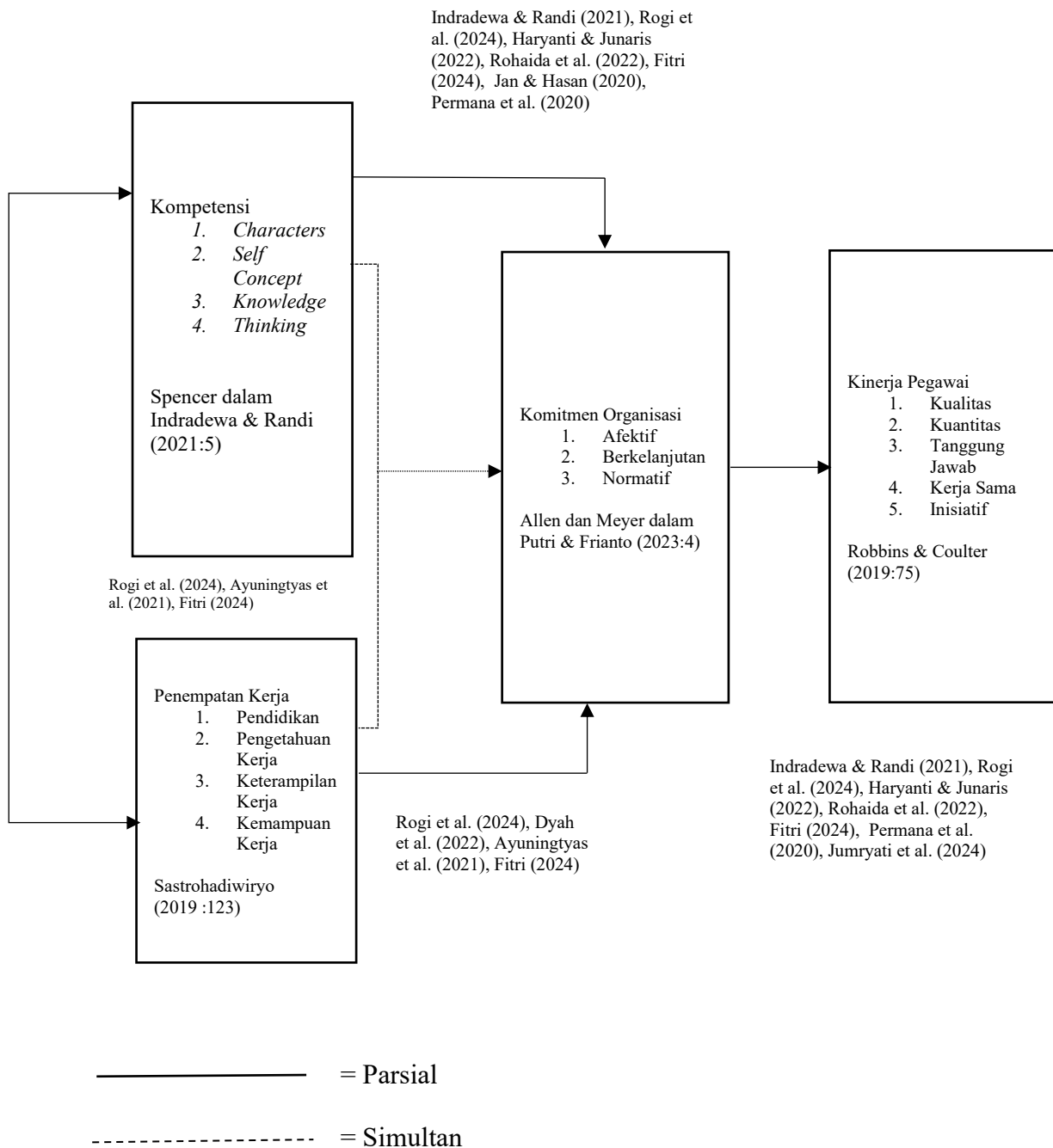
Tingkat komitmen organisasi pegawai terhadap perusahaan sangat diperlukan. Hal tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi akan mampu melaksanakan pekerjaannya secara maksimal dan merasa menjadi bagian dari suatu organisasi. Seseorang yang berkomitmen rendah lebih cenderung memandang diri mereka sebagai orang luar dan bukan sebagai anggota organisasi jangka panjang. Sehingga, adanya komitmen pada organisasi dalam diri pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka (Kartono et al., 2020). Komitmen yang kuat dan kesadaran yang tinggi dari pegawai atas segala kewajibannya secara tidak langsung dapat membentuk karakter pegawai agar mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan menunjukkan hasil kinerja yang maksimal (Ningsih & Prastiwi, 2022).

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Allen dan Meyer dalam Indradewa & Randi (2021), Rogi et al. (2024), Haryanti & Junaris (2022), Rohaida et al. (2022), Fitri (2024), Permana et al. (2020), Jumryati et al. (2024) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sedangkan penelitian Dewi et al. (2021) mengungkapkan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan cara berpikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, serta menggambarkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang harus dijawab melalui penelitian. Teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis juga bergantung pada kerangka pemikiran tersebut.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, paradigma penelitian dapat digambarkan pada halaman berikutnya sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah sebuah jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Disebut sementara karena hipotesis merupakan respons awal terhadap teori dan fakta yang ada. Oleh karena itu, hipotesis ini bersifat teoritis dan belum dapat dianggap sebagai jawaban yang bersifat empiris, karena hanya merupakan perkiraan sementara. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Secara Simultan
 - a. Terdapat Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai
- 2) Secara Parsial
 - b. Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi
 - c. Terdapat Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi
 - d. Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai