

PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH

Ahmad Kennedy Manullang¹, Tiara Puspa, Amalia Kusuma Wardini
manullangkennedy@gmail.com
Program Pascasarjana, Universitas Terbuka, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kompetensi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dengan populasi berjumlah 5.226 orang. Kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling* sehingga sampel yang digunakan pada penelitian berjumlah 227 orang. Variabel independen pada penelitian ini adalah kompetensi dan penempatan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Dari hasil olah data untuk variabel Kompetensi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) maka dapat dibuat persamaan $Y = 10.069 + 0,166 X1 + 0,595 X2$. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh, Kompetensi dan Penempatan Kerja secara simultan atau bersama sebesar 66,2% Sedangkan selisihnya 33,8% dipengaruhi atau dijelaskan lain diluar model penelitian ini.

Kata kunci: Kinerja, Kompetensi, Penempatan Kerja

ABSTRACT

This study aims to test whether competence and job placement affect the performance of the Civil Servants. This research was conducted on the Civil Servants in the Central Tapanuli Regency Government with a population of 5,226 people. The sampling criterion in this study was the purposive sampling technique so that the sample used in the study amounted to 227 people. The independent variables in this study are competence and job placement, while the dependent variable is the performance of the Civil Servants. Variable measurement is done using a Likert scale. From the results of data processing for the Competency (X1) and Work Placement (X2) variables on the Performance of the Civil Servants (Y), the equation $Y = 10.069 + 0.166 X1 + 0.595 X2$ can be made. The results of the analysis show that the performance variable of the Civil Servants is influenced by, Competency and Work Placement simultaneously or together at 66.2%, while the difference 33.8% is influenced or explained otherwise outside this research model.

Keywords : Competence, Job Placement, Performance

1. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat saat ini menuntut Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mencapai *goals* Pemerintah. PNS merupakan salah satu unsur terpenting dalam organisasi Pemerintahan. Keberadaaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka memberikan pelayanan

maksimal kepada masyarakat sebab PNS berkedudukan sebagai pelayan masyarakat yang professional, bertanggung jawab, jujur serta adil dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan.

Pegawai merupakan penggerak institusi, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja organisasi juga akan meningkat (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Untuk mencapai kinerja terbaik, organisasi berkepentingan melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dihasilkan oleh para

pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi (Nurmianto, 2006). Namun, selama ini banyak instansi pemerintahan yang memiliki produktivitas pegawai yang rendah dan sulitnya dilakukan pengukuran kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pegawai yang belum mempunyai kompetensi memadai (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Spancer & Spancer (1993) berpendapat bahwa peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Konsep kompetensi sangat berperan penting dalam kinerja pegawai, karena keberhasilan suatu organisasi menjadi pekerjaan penting dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai (Gunawan et al., 2017). Dari prespektif pemerintahan, kompetensi jabatan PNS secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (LAN, 2010). Selain kompetensi, kecocokan penempatan PNS pada bidang tugasnya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja (seperti, Imawan, 2017), penempatan kerja PNS dimaksudkan bisa memberi masukan dan sumbangsih yang besar bagi tempat bekerja selain merupakan upaya pemanfaatan kompetensi PNS khususnya pada PNS di Kabupaten Tapanuli Tengah Tidak tepatnya penempatan kerja akan membuat harapan organisasi tidak akan sesuai, oleh sebab itu para aparatur menampilkan produktifitas kerja yang rendah yang mengakibatkan aparatur menjadi jenuh dan bosan (Siagian, 2012).

Konsep teori *self-determination* (SDT) (Deci & Ryan, 1985) menjelaskan bahwa kinerja yang optimal dapat dicapai jika kepuasan kebutuhan psikologis pekerja terpenuhi, yang mana hal ini juga berkaitan dengan kompetensi dan perilaku pekerja. SDT menyiratkan bahwa individu memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar: kebutuhan akan hak, kompetensi, dan keterkaitan (Deci & Ryan, 2000). SDT mengindikasikan bahwa kecocokan

kompetensi dan lingkungan sangat penting pada kinerja dan termasuk kedalam kebutuhan psikologis individu (Greguras & Deifendorff, 2009). Kemudian, *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 memajemen fenomena-fenomena organisasi yang timbul sehingga organisasi dapat memprediksi situasi di masa depan untuk mencapai efesiensi kinerja dalam organisasi (Weick, 2015).

Pemerintah telah mengatur peraturan terkait pentingnya Kompetensi dan Penempatan pegawai pada kinerja instansi dilingkup pemerintahan. Peraturan ini berkaitan dengan kebijakan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil atau saat ini disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan struktural yang dibahas dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Peraturan ini menyiratkan bahwa pola pembinaan karier PNS harus menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pendidikan, kompetensi, pangkat dan pelatihan jabatan, dan masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai pensiun. Namun demikian, secara struktural instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Tapanuli Tengah secara mayoritas masih banyak terdapat ketidak terkaitan dan keserasian antara latarbelakang pendidikan atau kompetensi dengan jabatan yang diisi oleh PNS.

Hal ini terbukti pada penempatan PNS pada instansi pemerintah di Kabupaten Tapanuli Tengah masih ada yang belum sesuai dengan tingkat pendidikan, disiplin ilmu (keahlian), serta pengalaman yang dimiliki pegawai dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban, Seperti: Kepala Subbag Administrasi Kewilayahan pada Bagian Tata Pemerintahan dengan latar belakang pendidikan Sarjana Sastra, yang mana jabatan ini lebih tepat dipangku oleh pegawai yang berlatar belakang Sarjana

Ilmu Pemerintahan. Hal itu juga terjadi pada jabatan lain di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang pejabat tersebut memiliki latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja yang tidak sesuai dengan jabatan yang dipangkunya seperti Kepala Bidang Sumber Daya Kesehatan pada Dinas Kesehatan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana Teknik. Ketidaksesuaian antara posisi jabatan dengan status pendidikan atau kompetensi yang dimiliki PNS di Kabupaten Tapanuli Tengah belum menunjukkan konsistensi atau kontradiktif dengan PP Nomor 13 Tahun 2002 dengan mayoritas struktural jabatan pada instansi. Ketidaksesuaian antara posisi jabatan dengan status pendidikan atau kompetensi yang dimiliki PNS di Kabupaten Tapanuli Tengah belum menunjukkan konsistensi atau kontradiktif dengan PP Nomor 13 Tahun 2002 dengan mayoritas struktural jabatan pada instansi.

Permasalahan ketidaksesuaian antara posisi jabatan dengan status pendidikan atau kompetensi yang dimiliki PNS di Kabupaten Tapanuli Tengah ini akan membuat pegawai kesulitan dalam mengatur tata kelola instansi. Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014, tata kelola pemerintahan yang baik pegawai memiliki tanggungjawab yang cukup berat karena harus mampu menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintah dan tugas pembangunan tertentu. Oleh karena itu, manajemen pegawai yang sistematis dan komprehensif diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas tersebut sehingga perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, penempatan pegawai sesuai dengan yang dibutuhkan instansi. Secara khusus, Tabel 1 menyajikan total pengelompokan data kesesuaian jabatan dan Latarbelakang Pendidikan PNS di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Kabupaten Tapanuli Tengah secara terstruktur.

Tabel 1. Data Kesesuaian Jabatan dan Latar Belakang Pendidikan Pegawai PNS Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Kesesuaian Penempatan Jabatan dan Kompetensi Latar Belakang Pendidikan	Jumlah (Pegawai)	%
1	Sesuai	94	40.87%
2	Tidak Sesuai	136	59,13%
Total		230	100%

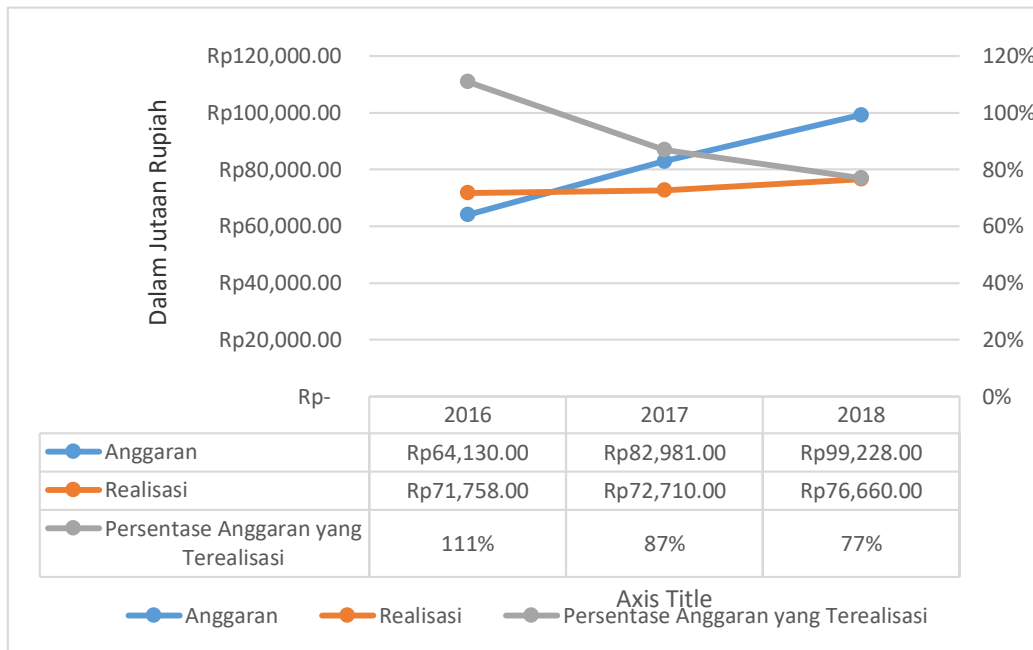
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah, 2020

Tabel 1 menunjukkan dari 230 Pegawai ASN pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Tapanuli Tengah terdapat 136 Pegawai tidak menunjukkan keterkaitan antara penempatan jabatan yang diemban dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan yang dimiliki, dari pada PNS yang menempati jabatan yang sesuai dengan kompetensi latar belakang pendidikan mereka. Mayoritas PNS di Kabupaten Tapanuli Tengah banyak yang menempati posisi jabatan yang tidak berhubungan dengan latar belakang pendidikan mereka, ini akan menyulitkan

pegawai dalam bekerja, dan berakibat pada penurunan kinerja (Ahmat, Farrukh & Nazir, 2015).

Ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi maupun lingkungan kerja dapat berdampak bagi kinerja suatu instansi (Siswanto, 2020). Secara kinerja, dari laporan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah menunjukkan bahwa tren realisasi anggaran terus menurun setiap tahunnya secara persentase. Grafik 1 menunjukkan tren realisasi anggaran pada tahun 2016-2018.

Grafik 1. Tren Persentase Total Anggaran dan Realisasi



Sumber: Badan Pemeriksa Keuangan, 2020

Dapat dilihat pada Grafik 1 total persentase dari anggaran yang dapat terealisasi menurun setiap tahunnya. Hal ini mendeskripsikan bahwa terdapat penurunan kinerja pada pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah. Kemudian, berdasarkan hasil laporan pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah BPK memberikan opini Wajar dengan Pengecualian (WDP) selama 5 Tahun berturut-turut, yaitu dari 2015 hingga 2019 (BPK, 2020). Kabupaten Tapanuli Tengah telah berhasil memperoleh opini WDP, namun belum berhasil sekalipun menerima opini Wajar Tanpa Pengecualian (WDP). Hal ini mendeskripsikan laporan keuangan Kabupaten telah wajar, namun masih terdapat beberapa point kesalahan, kekeliruan atau Auditor tidak memperoleh bukti yang cukup dan tepat (Hidayah et al. 2019). Peneliti berpendapat, permasalahan penurunan kinerja keuangan dan perolehan opini WDP secara terus menerus ini berkaitan dengan kinerja PNS yang mayoritas penempatan pegawai tidak diisi oleh individu yang memiliki kompetensi atau latar belakang

pendidikan yang tepat. Muljanto (2015) mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian penempatan pegawai akan menjadi salah kelola atau kinerja pegawai menjadi tidak maksimal, di mana kompetensi dasar yang seharusnya dapat dimanfaatkan secara optimal demi perkembangan organisasi, akhirnya membeku dan tak termanfaatkan, sebagai akibat dari ketidaksesuaian penempatan. Saat pegawai tidak dapat mencurahkan segala kemampuannya akhirnya berakibat pada penurunan kinerja (seperti, Siswanto, 2020; Simamora, 2018; Muljanto, 2015).

Selain lingkup kinerja keuangan, secara umum hasil Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan yang diterbitkan pada Keputusan Kementerian dalam Negeri Nomor 100-53 Tahun 2018 menyebutkan bahwa Kabupaten Tapanuli Tengah berada pada peringkat 282 dari 397 kabupaten di Indonesia. Hal ini mendeskripsikan bahwa peringkat kinerja Kabupaten Tapanuli Tengah masih berada pada peringkat menengah kebawah, dan status kinerja Kabupaten Tapanuli Tengah belum berada pada posisi yang menunjukkan status kinerja secara optimal. Oleh karena itu, dikawatirkan

permasalahan ketidaksesuaian penempatan jabatan dan kompetensi latar belakang pendidikan pegawai PNS Kabupaten Tapanuli Tengah berpotensi memiliki hubungan dengan hal ini. Simamora (2018) mendeskripsikan bahwa jika individu berkinerja namun tidak sesuai dengan kompetensi dasar yang mereka miliki akan membuat kompetensi yang mereka miliki menjadi terkunci dan sulit untuk dikembangkan, apalagi dihubungkan untuk menunjang kinerja organisasi secara umum. Selain itu, ketidakpuasan pegawai atas kinerja yang dilakukannya karena tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya menjadi masalah yang bermakna baik bagi individu yang bersangkutan dikarenakan karirnya yang tidak bisa berkembang, dan menjadi masalah bagi pengelolaan instansi itu sendiri, sehingga potensi individual yang harusnya dikembangkan untuk menunjang kinerja instansi, menjadi statis dan tidak berguna, hanya karena ketidaksesuaian penempatan (Siswanto, 2020). Oleh sebab itu, masalah ketidaksesuaian kompetensi atau latar belakang pendidikan dengan penempatan jabatan yang diemban pegawai PNS pada Kabupaten Tapanuli Tengah ini penting diselidiki lebih lanjut karena diduga menurunkan kinerja instansi pemerintah maupun kinerja individu pegawai PNS itu sendiri.

Kompetensi dan penempatan kerja memiliki hubungan dengan kinerja para pekerja, dan beberapa bukti penelitian empiris menunjukkan keterkaitan ini, hal ini didukung dengan teori *self-determination* dan *Organizational Learning* yang juga menyiratkan keterkaitan ini, sehingga pengujian empiris terkait kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil penting untuk dibuktikan lebih lanjut. Fokus terhadap kinerja PNS dipilih karena peneliti ingin mengetahui gambaran yang realistis mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja PNS dalam melayani masyarakat.

2. METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif ini menguji

hipotesis mengenai Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di Kabupaten Tapanuli Tengah berjumlah 5.226 orang. Populasi yang telah ditetapkan, penulis mengambil sampel dengan teknik *purposive sampling*. Adapun yang menjadi sampel adalah seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang mempunyai kriteria yang dipilih penulis dan harus dipenuhi oleh sampel penelitian yaitu PNS yang menduduki jabatan Eselon II seperti Kepala Dinas, Kepala Badan, Kepala Satuan, dan sebagainya serta Eselon III seperti Kepala Bidang, Kepala Bagian, dan sebagainya. Sampel pada penelitian ini berjumlah 227 orang.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui dua cara, yaitu: (1) penelitian kepustakaan, dan (2) penelitian lapangan. Penelitian kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai teori-teori yang mendukung penelitian dan data pendukung lainnya. Sedangkan penelitian lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data dari responden, dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Bentuk item kuesioner yang digunakan dalam variabel yang diteliti diberi bobot atau skor yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Netral (N) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini didapatkan dari hasil kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dan telah dibagikan kuesioner kepada 230 responden kuesioner yang kembali sebanyak 201 kuesioner artinya persentase tingkat pengembalian kuesioner sebesar 97,39%. gambar.

Data demografi responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini yang menjelaskan gambaran umum responden

yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini.

Tabel 1. Deskripsi Responden

Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Pria	109	54,22
Wanita	92	45,78
Total	201	100
Umur		
25-34	2	0,99
35-44	17	8,46
45-55	172	85,57
>55	10	4,98
Total	201	100
Pendidikan		
S1	157	78,11
S2	44	21,89
Total	201	100
Golongan		
III/c	33	16,42
III/d	78	38,80
IV/a	60	29,85
IV/b	21	10,45
IV/c	9	4,48
Total	201	100
Lama Menjabat		
< 1 tahun	28	13,93
1-2 Tahun	125	62,19
> 2 Tahun	48	23,88
Total	201	100
Lama Bekerja		
< 7 Tahun	7	3,48
7-16 Tahun	151	75,12
> 16 Tahun	43	21,39
Total	201	100

Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel 1 diatas menjelaskan bahwa responden terbanyak adalah jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 109 orang (54,22%) dan perempuan berjumlah 92 orang (45,78%). Berdasarkan umur terbanyak pada rentang umur 45 - 55 tahun yaitu sebanyak 172 orang (85,57%), selanjutnya kelompok umur responden termuda adalah kelompok umur 25 – 34 tahun sebanyak 2 orang (0,99%).

Selanjutnya pada tingkat pendidikan, terbesar pada tingkat pendidikan S1 sebanyak 157 orang (78,11%) dan S2 sebanyak 44 orang (21,89%). Berdasarkan eselon responden terbanyak adalah eselon III/d yaitu sebanyak 78 orang (38,80%),

selanjutnya eselon responden terkecil adalah eselon IV.c sebanyak 9 orang (4,48%). Pada deskripsi lama menjabat responden terbanyak adalah 1-2 tahun yaitu sebanyak 125 orang (62,19%), selanjutnya lama bekerja responden terkecil adalah < 7 tahun sebanyak 7 orang (3,48%). Untuk lama bekerja responden terbanyak adalah 7-16 tahun yaitu sebanyak 151 orang (75,12%), selanjutnya lama menjabat responden terkecil adalah < 7 tahun sebanyak 7 orang (3,48%).

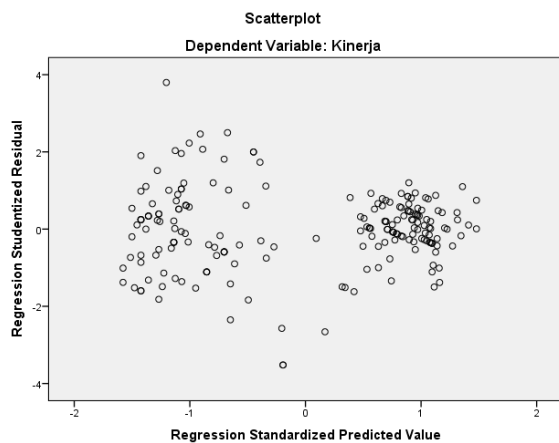
Kemudian dilakukan pengujian statistik terhadap variabel-variabel dengan hasil seperti terlihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. Uji Normalitas

Unstandardized Residual		
N		201
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	5.44326107
	Absolute	.075
Most Extreme Differences	Positive	.056
	Negative	-.075
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.061
Asymp. Sig. (2-tailed)		.210

Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki 0,210 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data-data yang digunakan pada penelitian ini memiliki distribusi normal. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastitas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas

Dari output di atas dapat diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan di

bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Tabel dibawah ini menjelaskan hasil multikolinearitas.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Instrumen	Colinearity Static	
	Tolerance	VIF
Kompetensi	0.239	4.180
Penempatan	0.239	4.180

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat hasil menunjukkan nilai tolerance Kompetensi dan Penempatan adalah 0.239 yang dimana besar dari 0.1 dan nilai VIF adalah 4.180 yang dimana kecil dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikoleniaritas. Setelah seluruh asumsi terpenuhi melalui uji asumsi klasik, telah dilakukan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regressions*) dan uji hipotesis melalui Uji-t dan Uji-F terhadap data, dengan hasil dibawah ini.

Tabel 4. Analisis Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.069	1.011		9.963	.000
1 Kompetensi	.166	.062	.226	2.691	.008
Penempatan	.595	.082	.611	7.273	.000

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan output di atas didapat nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 10.069 + 0,166 X1 + 0,595 X2.$$

Sementara itu, untuk uji hipotesis, berdasarkan tabel yang sama, diperoleh nilai thitung untuk variabel Kompetensi (X1) sebesar 2,691; nilai thitung untuk variabel Penempatan Kerja (X2) sebesar 7,273; dan t_{tabel} 1.97184. Selanjutnya telah diperoleh *output* hasil koefisien korelasi untuk variabel

kompetensi dan penempatan kerja sebagai berikut.

Tabel 5. Koefisien Determinansi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.666	.662	5.471

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi adalah sebesar 0,662 atau 66,2%. Semakin besar angka *Adjusted R Square* maka akan semakin kuat hubungan dari variabel dalam model regresi. Dapat disimpulkan bahwa 66,2% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi dan penempatan kerja. Sedangkan selisihnya 33,8% lainnya

dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Untuk nilai ukuran kesalahan prediksi yang didapat dari *Std. Error of the Estimate* adalah 5,471 artinya kesalahan yang dapat terjadi dalam memprediksi kinerja sebesar 5.471. Selanjutnya telah diperoleh *output* hasil uji F yang tersaji pada tabel berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11792.341	2	5896.170	197.009	.000 ^b
	Residual	5925.818	198	29.928		
	Total	17718.159	200			

Sumber : Data Diolah, 2020

Dilihat dari tabel diatas nilai Sig 0.000, nilai signifikansi lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 ($0.000 < 0,05$). Hal ini berarti secara bersama-sama variabel kompetensi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja.

Pembahasan

Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Hasil penelitian diperoleh terkait kompetensi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil mendukung **Hipotesis 1** yang menunjukkan nilai t_{hitung} adalah 2,691 dengan signifikansi 0,008 dan nilai t_{tabel} 1.97184 dengan signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (Sig 0,000 < 0,05) yang berarti bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) yang menyiratkan bahwa jika kebutuhan akan kompetensi telah terpenuhi atau seseorang telah mendapatkan kompetensi yang sesuai dapat meningkatkan potensi dan berkinerja secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang optimal dipengaruhi oleh faktor-faktor dari kompetensi yang sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan

untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Oleh sebab itu, Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi harus diupayakan semaksimal mungkin. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian, temuan penelitian ini sejalan dengan *Organizational Learning Theory* (Schon, 1983) yang menyiratkan organisasi harus berperan dalam meningkatkan kinerja untuk mengutangi ketidak pastian dan beradaptasi untuk keberlanjutan organisasi. Dalam hal ini, dalam meningkatkan kinerja yang optimal pada PNS, instansi pemerintah harus memfasilitasi dan ikut berperan dalam meningkatkan keterampilan para pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Wahyudi (2019), Mulyani and Saputri (2019), Pongoh *et.,al.* (2018), Adi *et.,al.* (2018), Sofo (1999) dan Khalil *et.,al.* (2008) yang menjelaskan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik hasil kompetensi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya jika kompetensi menurun, maka semakin rendah pula kinerja pegawai. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Ngebu *et., al.* (2018) yang menyimpulkan kompetensi dan kemampuan mereka sudah sesuai dengan pekerjaan

mereka sehingga para pegawai dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Hasil temuan ini mengonfirmasi temuan Abas & Imam (2016) yang menyiratkan bahwa salah satu ukuran penting keberhasilan di tempat kerja adalah kemampuan karyawan untuk menggunakan secara kompeten pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang dimiliki. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja juga karena sikap dan pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai berkaitan erat dengan bagaimana pegawai kemudian mampu atau tidak menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Keberhasilan individu pegawai mencapai target kerja tertentu mempermudah organisasi mencapai targetnya pula.

Hubungan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Hasil penelitian diperoleh terkait kompetensi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil mendukung **Hipotesis 2** yang menunjukkan nilai t_{hitung} adalah 7,273 dengan signifikansi 0,000 dan nilai t_{tabel} 1.97184 dengan signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (Sig 0,000 < 0,05) yang berarti bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa dalam mempertahankan kualitas dan meningkatkan kinerja pegawai, manajemen perlu melakukan upaya dengan memberikan dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) yang menyiratkan bahwa jika kebutuhan akan keterkaitan telah terpenuhi atau seseorang telah mendapatkan kompetensi yang sesuai dapat meningkatkan potensi dan berkinerja secara optimal. Dalam hal ini, penempatan kerja yang tepat akan mendukung pencapaian kinerja yang baik, hal ini dikarenakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut sesuai dengan kriteria pekerjaan. Oleh karena itu, pegawai dapat dengan mudah untuk menerapkan apa yang dimilikinya dan sekaligus dapat melaksanakan pekerjaan yang harus diselesaikan. Kemudian, sesuai dengan *Organizational Learning Theory* (Schon,

1983) yang menyiratkan organisasi harus berperan dalam meningkatkan kinerja untuk mengutangi ketidakpastian dan beradaptasi untuk keberlanjutan organisasi. Dalam hal ini, kesesuaian lingkungan penempatan kerja oleh organisasi dapat menjadi pengurangan ketidakpastian dan alat untuk mendorong produktivitas, kreativitas, dan efektivitas kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khaerudin *et.,al.* (2018), Weol (2015), Siahaan and Bahri (2019), Ogunleye & Osekita (2016), Putri *et.,al.* (2019) dan Hasanah and Indahingwati (2017) yang menunjukkan bahwa variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penempatan yang tepat terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, dan pengalaman merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan akan berhasil. Kemudian, hasil temuan penelitian ini mengonfirmasi temuan Bernstein & Xin Li (2016) yang menyiratkan bahwa tergantung di mana seseorang berdiri di tempat kerja memberikan beberapa bentuk umpan balik yang berdampak pada kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Imawan (2017) menyatakan bahwa penempatan kerja di lokasi penelitian masih belum sesuai dengan prinsip penempatan *the right man on the right place*. Rifa'i (2014) memperoleh hasil setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa memiliki pengaruh dan signifikan. Hal ini berarti hubungan ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja dapat dilihat secara nyata. Dengan adanya penempatan karyawan yang pada posisi yang tepat maka kinerja karyawan akan maksimal dan sebaliknya jika penempatan karyawan tidak tepat maka semangat kerja karyawan akan turun sehingga kinerja juga turun.

Hubungan Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Hasil penelitian maka diperoleh F_{hitung} sebesar 197,009 dan lebih besar dari F_{tabel} 3,01 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian **Hipotesis 3** didukung variabel bebas yaitu

kompetensi dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil temuan penelitian sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) yang menuiratkan bahwa jika kebutuham psikologis individu terkait kompetensi dan keterkaitan telah terpenuhi maka individu mengembangkan potensi secara optimal sehingga meningkatkan kinerja. Kemudian, temuan penelitian ini mendukung *Organizational Learning Theory* (Schon, 1983) keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan mengatur menyesuaikan lingkungan tempat pekerja berhubungan dengan pengurangan ketidakpastian dan alat untuk mendorong produktivitas, kreativitas, dan efektivitas kinerja organisasi. Selanjutnya, Hasil penelitian ini didukung oleh Pongoh *et al* (2018), Muaja, *et.,al* (2017), Meysi *et.,al* (2016), dan Azis and Yunus (2012) yang menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Hal itu menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi dan ditempatkan ditempat yang tepat maka akan berdampak baik bagi suatu organisasi. Pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kontribusi individu dan pencapaian visi, misi, serta tujuan organisasi untuk dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai baik yang terkait dengan finansial langsung maupun non finansial. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi dibidangnya namun ia ditempatkan ditempat yang kurang sesuai dengan kompetensi yang ia miliki kinerja yang rendah. Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

4. KESIMPULAN

Beberapa peneliti sebelumnya telah menjelaskan mengenai pentingnya kompetensi dan penempatan kerja dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan penempatan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti menjelaskan bahwa setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja juga karena sikap dan pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai berkaitan erat dengan bagaimana pegawai kemudian mampu atau tidak menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Keberhasilan individu pegawai mencapai target kerja tertentu mempermudah organisasi mencapai targetnya pula.

Begitupun dengan adanya penempatan PNS yang pada posisi yang tepat maka kinerja PNS akan maksimal dan sebaliknya jika penempatan PNS tidak tepat maka semangat kerja PNS akan turun sehingga kinerja juga turun. Setiap iorang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan salah satunya adalah kompetensi dan penempatan kerja yang tepat.

5. SARAN PENELITIAN

Model penelitian dapat menjelaskan keragaman data sebesar 66 persen, yang berarti bahwa variabel kinerja dijelaskan oleh kompetensi dan penempatan kerja sebesar 66 % dan sisanya sebesar 34 % dijelaskan faktor lain, misalnya variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja, kedisiplinan, kepemimpinan dan budaya organisasi sehingga direkomendasikan untuk menambahkan variabel lain tersebut pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini juga antara lain:

1. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data primer penelitian ini dengan pilihan jawaban berdasarkan persepsi responden

sehingga agak sulit mengontrol sepenuhnya kejujuran dan kesungguhan responden dalam memilih opsi jawaban sesuai dengan kenyataan dan keadaan yang sebenarnya.

2. Kuesioner dibagikan secara daring/*online* sehingga sulit dipastikan apakah responden yang bersangkutan benar-benar mengisi sendiri atau tidak.

Apresiasi responden yang sangat beragam terhadap pertanyaan dapat terjadi karena seluruh instansi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dilibatkan dalam pengambilan data, namun demikian hasil penelitian masih belum cukup representatif sebab masih terbatas pada pejabat yang menduduki Eselon II dan III saja yang dijadikan responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, M. C., & Imam, O. A. (2016). Graduates' Competence on Employability Skills and Job Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(2), 119-125.
- Adi, S. T. (2018). Effect of Competence, Leader-Member Exchange and Teamwork On Work Discipline, Job Stress and Their Impact On Employee Performance Of Construction Company In East Java, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2).
- Agustin, S. (2015). Pengaruh Penempatan Kerja, Disiplin Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada pegawai Direktorat Jenderal Perkeretaapian Kementerian Perhubungan RI).
- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity Building Boost Employees Performance. *Industrial and Commercial Training*.
- Armstrong, M. (2004). *Performance Management*. Jogjakarta: Tugu.
- Bernstein, E. S., & Li, S. (2017). Seeing where you stand: From performance feedback to performance transparency. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 14752). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Boulter, N., Dalziel, M., & Hill, J. (1996). *People and competencies: the route to competitive advantage*. Kogan Page.
- Brophy, M., & Kiely, T. (2002). *Competencies: A new sector*. *Journal of European Industrial Training*.
- Cahyati, C. (2018). Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Semarang. IAIN Salatiga.
- Collins, R. R., & McLaughlin, Y. (2001). *Effective management*. CCH Australia.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (Vol. 375). McGraw-Hill Irwin New York, NY.
- Fithri, P., Mayasari, P. A., Hasan, A., & Wirdianto, E. (2019, October). Impact of work environment on employee performance in local government of Padang City. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 19)*. Atlantis Press.
- Fitriyasaki; Suharto; Sodikin, A. (n.d.). Effect of Placement and Motivation of Employees On Performance Through Competence in PT. Ganada Makmur Jaya Cibinong Bogor.
- Furnham, A. (1992). *Personality at Work*. New York: Routledge.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Harkunsari, U. (2012). Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Regional V Badan Kepegawaian Negara Jakarta. Skripsi, tidak diterbitkan, Universitas Indonesia, Depok.
- Hasibuan, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hidayah, K., Wismono, F. H., Kusumaningrum, M., & Amarullah, R. (2019). Peran Inspektorat Daerah Kota Samarinda Dalam Mempertahankan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). *Jurnal Borneo Administrator*, 15(2), 221-236.

- Imawan, W. H. (2017). Pengaruh Penempatan Kerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada ASN Fungsional di BBTCLPP Surabaya). Universitas Airlangga.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2011). Metodologi Penelitian Bisnis Yogyakarta: Badan Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Jauhariyah, J., Tarigan, J., & Hakim, K. (2014). Pengaruh Faktor Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu. Universitas Bengkulu.
- Karina, N. (2016). Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. Universitas Lampung.
- Khaerudin, Abdul, R., & Muhadi, R. (2018). The Effect of Placement and Competency On Performance Through Employee Commitment in Financial Center Office Ministry of Defense Indonesia. *IOSR Journal Of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 54–61.
- Khalil, A. H. O., Ismail, M., Suandi, T., & Silong, A. D. (2008). Extension Worker As A Leader To Farmers: Influence Of Extension Leadership Competencies And Organisational Commitment On Extension Workers' performance In Yemen. *Journal of International Social Research*, 1(4).
- Kuhuparuw, V. J., & Ferdinandus, S. (2014). The effect of training and competency on employees' organizational commitment at PT. Bank Danamon in Ambon city. *Journal of Economics, Business, and Accountancy| Ventura*, 17(1), 55–68.
- Mangkunegara, A. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardin Amin, N. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Universitas Hasanuddin.
- Meysi, M., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2016). Pengalaman Kerja, Pendidikan, Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2).
- Moeheriono (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moehyi, A. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Muaja, K. O., Adolfini, A., & Dotulong, L. O. H. (2017). Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2).
- Muljanto, M. A. (2015). Menumbuhkan Pola Pikir, Sikap, dan Perilaku Positif sebagai Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Hukum Respublica*. 14(1), 45-64.
- Mulyani, S. R., & Saputri, M. A. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Psyche 165 Journal*, 12(1), 51–63.
- Ngebu, W. D., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2555–2570.
- Ogunleye, A. J., & Osekita, D. A. (2016). Effect of Job Status, Gender, And Employees' Achievement Motivation Behavior On Work Performance: A Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria. *European Scientific Journal*, 12(26).
- Palan, R. (2007). Competency Management Teknik Mengimplementasikan Manajemen Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Edisi Terjemahan. Jakarta: PPM. Anggota IKAPI. Peraturan Pemerintah (PP) No, 37.

- Pongoh, A. M., Mananeke, L., & Sendow, G. M. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Tvri Stasiun Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Rifa'i, N. (2014). Pengaruh Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 3(1).
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Sari, P. A., & Sa'adah, P. N. (2019). Work Placement, Organizational Commitment and Employee Performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(2), 129–140.
- Sastrohadiwiryono, B. S. (2002). *Manajemen tenaga kerja Indonesia: Pendekatan administratif dan operasional*. Bumi Aksara.
- Sekaran, U. (2009). *Research methods for business 4th edition*. Hoboken. NJ: John Wiley & Sons.
- Shermon, G. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment And Development Centres*. Tata McGraw-Hill Education.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
- Simamora, B. (2018). Netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pemilihan Gubernur Riau Tahun 2018. *Jurnal Hukum Respublica*, 17(2), 215-229.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Siswanto, B. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Siswanto, E. (2020). Persepsi Kesesuaian Penempatan Pegawai Dalam Menunjang Peningkatan Kinerja BBPK Ciloto Tahun 2020. *Jurnal Riset Teknologi dan Inovasi Pendidikan (JARTIKA)*, 3(2), 312-321.
- Sofo, F. (1999). *Human Resource Development: perspectives, roles and practice choices*. Allen & Unwin.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Statistik Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta Bandung.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka baru press.
- Suswardji, E., Hasbullah, R., Albatross, E., & Pendahuluan, A. (2012). Hubungan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 955–979.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone.
- Wayne, M. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kesepuluh, Jilid 1*. Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- Weol, D. H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).
- Wibowo, H. (2011). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.