

# **PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

## **(Study Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso)**

Fendy Ernawan S.N<sup>1</sup>, Nurul Qomariah<sup>2</sup>, Abadi Sanosra<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
[fendy.esn@gmail.com](mailto:fendy.esn@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh beberapa kesenjangan atau perbedaan hasil penelitian dengan pendapat ahli, juga didukung beberapa data permasalahan penelitian yaitu berdasarkan data mutasi ASN menunjukkan bahwa masih banyak ASN yang penempatan kerjanya tidak sesuai dengan kompetensi bidang yang dimiliki. Berdasarkan hasil identifikasi analisis kinerja pegawai tahun 2020 menunjukkan realisasi pelaksanaan kerja ASN di Kabupaten Bondowoso belum maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh kompetensi pegawai dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai Variabel intervening pada Seluruh pegawai struktural Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Jumlah populasi penelitian ini adalah 3.051 pegawai, sedangkan jumlah sampel adalah 354 dengan menggunakan Teknik purposive sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 5.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kompetensi pegawai dan penempatan kerja serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) kompetensi pegawai dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

**Kata Kunci** : kompetensi pegawai dan penempatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

### **ABSTRACT**

*This research is motivated by several gaps or differences in research results with expert opinions, also supported by some research problem data, namely based on ASN mutation data showing that there are still many ASN whose work placements are not in accordance with their field competencies. Based on the results of the identification of employee performance analysis in 2020, it shows that the realization of ASN work in Bondowoso Regency has not been maximized. The purpose of this study was to determine directly or indirectly the effect of employee competence and job placement on employee performance through job satisfaction as an intervening variable for all structural employees of the Bondowoso Regency Government. The population of this study was 3,051 employees, while the number of samples was 354 using purposive sampling technique. The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 5.0. The results of data analysis show that employee competence and job placement have a significant effect on job satisfaction, (2) employee competence and job placement and job satisfaction have a significant effect on employee performance, (2) employee competence and work placement have a significant effect on employee performance through job satisfaction as intervention variables.*

**Keywords:** *employee competence and job placement, job satisfaction and employee performance*

## 1. PENDAHULUAN

Manajemen secara umum sering juga disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Sedangkan menurut Hasibuan (2013) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.” Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan yang diinginkan perusahaan. Menurut Farida (2014) manajemen sumber daya manusia merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang disebut karyawan atau *employee*. Manajemen sumber daya manusia sering berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan (*Job Manajemen*). Menurut Sutrisno, (2012) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Tugas dan fungsi dalam menjalankan kinerja merupakan peraturan yang harus dijalankan, pelaksanaan kinerja yang baik juga berlandaskan atas kompetensi pegawai. Pengertian dan arti kompetensi menurut Moeheriono, (2013) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Wibowo (2012) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan satu hal yang dianggap penting dalam perusahaan. Salah satu yang menjadi permasalahan yaitu penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu di dalam sebuah perusahaan. Menurut Jackson dan Jhon (2011), “penempatan kerja adalah proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya, maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”. Menurut Creed dan Hood (2015), "perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dengan begitu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut.

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan menurut Keither dan Kinicki (2005). Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kinerja PNS adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Bintarti dan Basri, 2009). Menurut Keban (2004) dalam Tobirin (2008), di Indonesia kinerja seorang PNS lebih dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan sebagaimana yang tercantum dalam Surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980, tertanggal 11 Februari 1980. Oleh karena itu, pemahaman tentang kinerja PNS dalam Good Governance lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan yang meliputi delapan (8) unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai, seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Berdasarkan teori kinerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, terdapat hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa teori kinerja tidak semua berimplikasi positif, hal ini ditunjukkan dalam hasil penelitian terdahulu yang merupakan *research gap* ialah pada penelitian Adiyasa (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, tetapi variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kapasitas dan motivasi kepemimpinan secara bersamaan dapat menjadi penentu kinerja karyawan.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja diatas, maka objek penelitian yang dipilih ialah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso. Pembentukan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso ditetapkan dalam peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bondowoso, Berdasarkan peraturan tersebut BKD merupakan badan daerah tipe A yang melaksanakan fungsi penunjang bidang Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan. Susunan perangkat daerah BKD terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat dengan 3 (tiga) subbagian, Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Mutasi dan Kepangkatan, dan Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, dimana masing-masing bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang.

Selanjutnya rincian tugas pokok dan fungsi BKD Kabupaten Bondowoso ditetapkan dalam Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 78 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja BKD Kabupaten Bondowoso. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, BKD Kabupaten Bondowoso Mempunya fungsi sebagai berikut: perumusan kebijakan rencana kebutuhan pegawai dan pelaksanaan program pengembangan pegawai; perumusan kebijakan teknis pelaksanaan program pembinaan dan peningkatan kesejahteraan pegawai; perumusan kebijakan program dan melaksanakan kegiatan mutasi pegawai; pelaksanaan program pendataan, pengelolaan dan informasi data kepegawaian; pelayanan administrasi kepegawaian; penyiapan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi PNSD dan berkoordinasi dengan instansi terkait; pengelolaan ketatausahaan dan rumah tangga badan; pelaksanaan koordinasi dalam penyelenggaraan diklat aparatur; penyusunan rencana kebijakan pendidikan dan pelatihan aparatur di lingkungan pemerintah kabupaten; pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah bidang kepegawaian daerah; penyusunan laporan keuangan yang meliputi laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan; pelaporan hasil pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Bupati; pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan fungsinya.

Peneliti dalam merumuskan penyusunan permasalahan, maka objek penelitian memfokuskan pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana umum, pengorganisasian dan pelaksanaan kebijakan serta pemantauan dan evaluasi di bidang mutasi dan kepangkatan. Untuk melaksanakan tugas yang dimaksud, bidang mutasi dan kepangkatan mempunyai fungsi sebagai berikut : penyusunan konsep dan menyiapkan bahan untuk mutasi dan promosi dalam jabatan administrasi; penyiapan konsep dan bahan pertimbangan untuk kenaikan pangkat ASN; penyiapan konsep nota persetujuan pengangkatan CPNS menjadi pegawai negeri sipil dan kenaikan gaji berkala; penyiapan usul pensiun ASN; penyiapan petunjuk teknik mengenai proses urusan jabatan, kepangkatan dan pensiun; pelaksanaan pembinaan karir dalam jabatan fungsional; pelaksanaan koordinasi program kegiatan dengan bidang lainnya; pelaporan hasil pelaksanaan tugas; pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso terutama pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan, maka dalam menindak lanjuti program penyusunan dan persiapan mutasi, promosi jabatan dan kenaikan pangkat pegawai ASN, maka dapat diketahui dalam tabel berikut yang merupakan data penempatan pegawai, promosi jabatan dan kenaikan pangkat pegawai ASN selamat 3 tahun terakhir terhitung dari tahun 2018-2020.

**Tabel 1 Data Mutasi ASN Berdasarkan Basik Kompetensi.**

No	Pegawai	Jumlah pegawai yang di mutasi			Penempatan berdasarkan kompetensi		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	Pejabat Eselon II s/d IV	143	138	160	84%	82%	86%
2	Staf	237	269	277	68%	67%	69%

Sumber : BKD Kab. Bondowoso (2021).

Berdasarkan data mutasi yang mengacu pada kompetensi diri, dapat diketahui masih terdapat sejumlah pegawai dengan penempatan yang tidak sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki. Selanjutnya, berdasarkan dari tugas dan fungsi Bidang Mutasi dan Kepangkatan pada OPD Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso mengenai promosi jabatan dan kenaikan pangkat yang mengacu pada pangkat golongan dan tingkat pendidikan

**Tabel 2 Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai.**

No	Penilaian Kinerja Pegawai Struktural Seluruh Bondowoso	Target Realisasi	Realisasi Pelaksanaan	Keterangan
1	SKP	100 %	86%	Belum maksimal
2	Indikator Kinerja Utama	100 %	85%	Belum maksimal

Sumber : BKD Kab. Bondowoso (2021).

Berdasarkan tabel diatas mengenai Bidang Mutasi dan kepangkatan, dapat dijelaskan bahwa tabel 1 Data Mutasi ASN Berdasarkan Basik Kompetensi, masih banyak pegawai struktural yang menempati posisi bidang yang tidak sesuai dengan kompetensi diri, dilanjut dengan melihat data Kepangkatan Pegawai Struktural Berdasarkan Pangkat Golongan yang terdapat pada tabel 2. Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai, dapat dilihat bahwa realisasi pelaksanaan kinerja belum optimal. Salah satu faktor kurang optimalnya capaian kinerja salah satunya adalah tingkat kepuasan pegawai. Berdasarkan survei kepuasan pegawai didapatkan bahwa sebagian pegawai kurang merasa puas dengan penempatan kerjanya yang baru. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

**Tabel 3 Survey Kepuasan Pegawai**

No	Indikator	Sangat Puas	Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas	Total
1	Pegawai merasa puas dengan penempatan kerja yang baru.	20%	50%	20%	10%	100%
2	Pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja yang baru.	10%	70%	10%	10%	100%
3	Pegawai merasa cocok dengan rekan kerja ditempat yang baru	40%	40%	20%	0%	100%
4	Pegawai merasa penempatan kerjanya sesuai dengan kompetensi	10%	40%	40%	10%	100%

Sumber : Data primer diolah 2021

Berdasarkan permasalahan yang tertuang dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masih banyaknya pegawai yang belum sesuai dengan kompetensinya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, hal ini memicu peneliti untuk memeberikan solusi dalam meningkatkan seluruh kinerja pegawai struktural dengan mengacu pada hasil realisasi pelaksana pada tabel 2 Tabel 3 menunjukkan bahwa dari 20 responden yang disurvei menunjukkan bahwa sebagian besar masin menunjukkan rasa tidak puas dengan indikator penilaian kepuasan pegawai mengenai penempatan kerja, lingkungan, rekan kerja dan kesesuaian kompetensi yang dimiliki engan bidang pekerjaan yang dibebankannya. Maka dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena kinerja seluruh pegawai struktural ialah “Kurangnya efektifitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi mengenai pelayanan publik”, sehingga peneliti mencoba memberikan solusi guna meningkatkan kinerja pegawai yang mengacu pada faktor penting ialah kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* yang awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu content (*values*) dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kerjanya.

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Farida (2014) manajemen sumber daya manusia merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang disebut karyawan atau employee. Manajemen sumber daya manusia sering berkaitan dengan kebijakan (policy) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan (Job Manajemen). Menurut Sutrisno, (2012) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi..

### **Kompetensi**

Rosidah, (2013) mendefinisikan kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan orang tersebut baik karyawan/pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Sudarmanto, (2013) kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Pengertian dan arti kompetensi menurut Moehersono, (2013) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu

### **Penempatan Kerja**

Menurut Jackson dan Jhon (2011) penempatan kerja adalah proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya, maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut Creed dan Hood (2015), perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dengan begitu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut. Menurut Ardhana dkk. (2012), penempatan SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

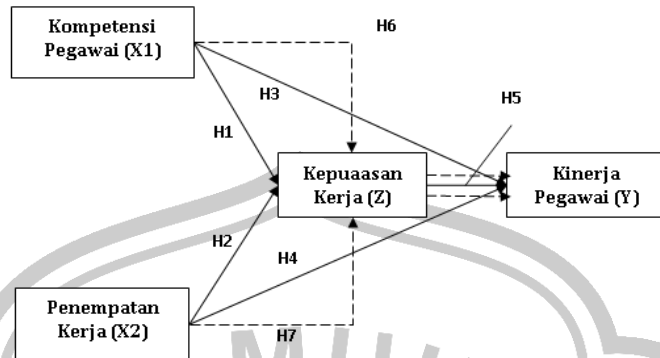
Menurut Sutrisno (2012) Mendefinisikan Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Menurut Wulantika, (2017) Kepuasan kerja secara umum menyakuti sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyakuti sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif. Menurut Robbins (2015) Mendefinisikan Kepuasan kerja adalah Kepuasan Kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. Pada prinsipnya setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya bekerja secara optimal agar dapat meningkatkan keuntungan dan membantu mempercepat pencapaian tujuan organisasi lainnya.

### **Prestasi Kerja**

Mangkunegara (2015) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2016) menyebutkan: "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu". Menurut Kasmir (2016) menyebutkan dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pegawai negeri merupakan sumber daya aparatur yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata. Sebagaimana peraturan yang telah ditetapkan sesuai dengan jabatan atau bidang yang telah ditetapkan harus dijalankan dengan kebijakan serta aturan

hukum yang berlaku. Menurut Bangun (2012), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

### Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual

### 3. METODE PENELITIAN

#### Desain Penelitian

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode penelitian kuantitatif. Pengertian metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2014) yaitu : “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik, pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanasi dan konfirmatori. Metode deskriptif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2013). Metode penelitian verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013).

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluuh Pegawai Seluruh pegawai yang aktif pada semua OPD di Kabupaten Bondowoso ialah sebanyak 3.051 pegawai struktural. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat di generalisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Penentuan sampel untuk pegawai dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin, karena jumlah pegawai struktural di Kabupaten Bondowoso yang menjadi populasi ada terbagi atas 29 OPD, maka dari masing-masing OPD akan diambil beberapa sampel pegawai sesuai dengan taraf kesalahan 5 % akan dijelaskan sebagai berikut:

$$n = \frac{3.051}{1 + (3.051 \cdot 0,05^2)}$$

$$n = \frac{3.051}{8,6275}$$

$n = 353,636$  dibulatkan menjadi 354 responden.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan teknik yang diambil yaitu proportional sampling. Menurut Sugiyono (2013), Teknik sampling proporsional yaitu sampel yang di hitung berdasarkan perbandingan. Teknik ini di gunakan apabila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### a. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai semua OPD di Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 354 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja. Karakteristik ini diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diberikan. Karakteristik responden ini oleh peneliti dibuat kedalam suatu tabel untuk memudahkan dalam penilaian atau pengambilan kesimpulan

**Tabe 4 Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Responden	Persentase	
Jenis Kelamin	Laki-laki	210	59,3%
	Perempuan	144	40,7%
	<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>
Usia	20 - 30 tahun	84	23,7%
	31 - 40 tahun	132	37,3%
	41 - 50 tahun	118	33,3%
	51 - 60 tahun	20	5,7%
	<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>
Masa Kerja	0 - 10 tahun	54	15,3%
	11 - 20 tahun	140	39,5%
	21 - 30 tahun	148	41,8%
	31 - 40 tahun	12	3,4%
	<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data primer diolah peneliti 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki, dengan rentang usia tertinggi adalah 31-40 tahun, atau dapat dikatakan usia produktif. Sebagian responden juga memiliki masa kerja yang lama yaitu pada rentang 21-30 tahun.

#### b. Uji Validitas

Uji validitas ini menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor loadings (cross-loadings factor) dengan nilai lebih dari 0,70 dan average variance extracted (AVE) dengan nilai melebihi 0,70 untuk uji validitas konfergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Hasil WarpPLS 5.0 adalah sebagai berikut:

**Table 5 Combined loadings and cross-loadings**

	X1	X2	Z	Y	Type (a)	SE	P value
X1.1	<b>0.764</b>	0.506	-0.608	-0.081	Reflect	0.048	<0.001
X1.2	<b>0.752</b>	0.124	-0.022	-0.611	Reflect	0.048	<0.001
X1.3	<b>0.750</b>	-0.938	0.467	0.532	Reflect	0.048	<0.001
X1.4	<b>0.787</b>	-0.460	0.446	0.412	Reflect	0.047	<0.001
X1.5	<b>0.730</b>	0.803	-0.301	-0.277	Reflect	0.048	<0.001
X2.1	0.241	<b>0.851</b>	-0.348	-0.029	Reflect	0.047	<0.001
X2.2	-0.351	<b>0.733</b>	-0.381	1.188	Reflect	0.048	<0.001
X2.3	-0.375	<b>0.723</b>	0.738	-0.751	Reflect	0.049	<0.001
X2.4	-0.649	<b>0.759</b>	0.266	0.424	Reflect	0.048	<0.001
X2.6	0.981	<b>0.727</b>	-0.083	-0.906	Reflect	0.048	<0.001
Z1.1	0.005	-0.339	<b>0.780</b>	-0.228	Reflect	0.047	<0.001
Z1.2	-0.108	0.438	<b>0.794</b>	-0.415	Reflect	0.047	<0.001
Z1.3	0.254	0.389	<b>0.706</b>	-0.275	Reflect	0.048	<0.001
Z1.4	-0.504	-0.637	<b>0.734</b>	1.307	Reflect	0.048	<0.001
Z1.5	0.340	0.071	<b>0.753</b>	-0.197	Reflect	0.048	<0.001
Y1.1	0.031	0.489	0.045	<b>0.796</b>	Reflect	0.047	<0.001
Y1.2	0.343	0.312	-0.031	<b>0.759</b>	Reflect	0.048	<0.001
Y1.3	-0.501	-1.139	0.216	<b>0.709</b>	Reflect	0.048	<0.001

Y1.4	-0.427	0.039	0.444	<b>0.728</b>	Reflect	0.048	<0.001
Y1.5	-0.642	0.069	-0.496	<b>0.799</b>	Reflect	0.048	<0.001
Y1.6	0.264	0.127	-0.355	<b>0.729</b>	Reflect	0.048	<0.001
Y1.7	0.895	0.018	0.165	<b>0.713</b>	Reflect	0.048	<0.001

Sumber : Data primer diolah peneliti 2021

Hasil perhitungan WarpPLS 5.0 pada tabel 5 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,001. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

### c. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Hasil olah data WarpPLS 5.0 adalah sebagai berikut:

**Tabel 6 Uji Reliabilitas**

*Composite reliability coefficients*

X1	X2	Z	Y
0.870	0.844	0.839	0.891

*Cronbach's alpha coefficients*

X1	X2	Z	Y
0.813	0.767	0.760	0.857

Sumber : Data primer diolah peneliti 2021

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai *Composite reliability coefficients* dan *Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,7. Hasil pada tabel 6 menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

### d. Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi pegawai (X1) dan penempatan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) Kabupaten Bondowoso. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

*Path coefficients*

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.323	0.587		
Y	0.358	0.307	0.333	

*P values*

	X1	X2	Z	Y
X1				



X2			
Z	<0.001	<0.001	
Y	<0.001	<0.001	<0.001

Sumber : Data primer diolah peneliti 2021

- Hasil pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,323 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X1) terhadap kepuasan kerja (Z).
- Hasil pengujian variabel penempatan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,587 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan penempatan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).
- Hasil pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,358 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).
- Hasil pengujian variabel penempatan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,307 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan penempatan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).
- Hasil pengujian variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,333 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

**e. Pengaruh Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 8

**Tabel 8 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

*Indirect effects for paths with 2 segments*

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z				
Y	0.108	0.195		

*P values of indirect effects for paths with 2 segments*

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z				
Y	0.002	<0.001		

Sumber: Data primer diolah peneliti 2021

Pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) sebesar 0,002 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,108. Pengaruh tidak langsung dari variabel penempatan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) sebesar 0,001 yang nilainya lebih kecil

dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel penempatan kerja (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,195. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompetensi pegawai (X1) dan penempatan kerja (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

#### f. Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total

Perhitungan *total effect* atau total pengaruh adalah menjumlah nilai pengaruh langsung dan tidak langsung. Koefisien jalur pengaruh total disajikan pada tabel 9

**Tabel 9 Total Effects**

<i>Total effects</i>				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.323	0.587		
Y	0.466	0.502	0.333	

#### *P values for total effects*

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	<0.001	<0.001		
Y	<0.001	<0.001	<0.001	

Sumber : Data primer diolah peneliti 2021

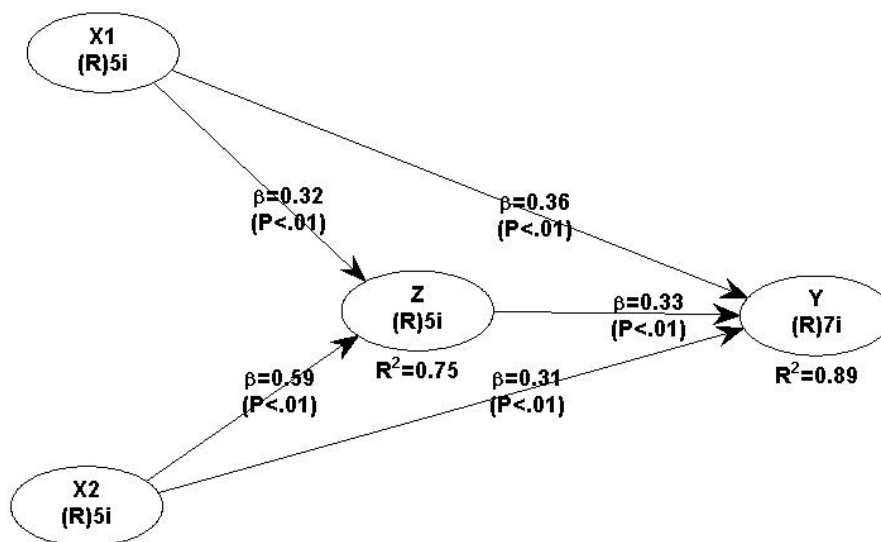
Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, tampak bahwa:

- Total pengaruh kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,466 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,358 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,108.
- Total pengaruh penempatan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,502 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,307 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,195.

Dari perhitungan diatas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kepuasan kerja (Z) adalah variabel penempatan kerja (X2) yaitu sebesar 0,587. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah kompetensi pegawai (X1) yaitu sebesar 0,358. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) adalah variabel penempatan kerja (X2) yaitu sebesar 0,195.

#### g. Model Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai.



Gambar 2 Hasil Analisis Jalur

#### h. Pengujian Model Struktural

Uji model penelitian dilakukan untuk melihat kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian. Model penelitian yang baik akan dapat menggambarkan kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. Penggunaan WarpPLS 5.0 telah memberikan hasil perhitungan yang menunjukkan kriteria yang digunakan untuk menilai apakah model telah sesuai.

Tabel 10 Uji Model Penelitian

Keterangan	Nilai	Ideal
Average path coefficient (APC)	P 0,001	<= 0,05
Average R-squared (ARS)	P 0,001	<= 0,05
Average adjusted R-squared (AARS)	P 0,001	<= 0,05
Average block VIF (AVIF)	3,166	<= 3,3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2,637	<= 3,3
Tenenhaus GoF (GoF)	0,663	besar
Sympson's paradox ratio (SPR)	1	1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1	1
Statistical suppression ratio (SSR)	1	>= 0,7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1	>= 0,7

Sumber : Data primer diolah peneliti 2021

Berdasarkan table 10 dapat diketahui bahwa masing-masing nilai dalam penelitian telah memenuhi kriteria ideal. Nilai APC, ARS, dan AVIF yang memenuhi kriteria ideal menunjukkan bahwa secara keseluruhan model penelitian ini baik.

#### i. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian model struktural (inner model) dapat dilihat pada R-square (R<sup>2</sup>) pada setiap konstruk endogen, nilai koefisien jalur, nilai t dan nilai p tiap hubungan path antar konstruk. Nilai koefisien jalur dan nilai t pada setiap jalur akan dijelaskan dalam sub bahasan hasil pengujian hipotesis. Nilai R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur tingkat variasi dalam variabel endogen yang dijelaskan oleh sejumlah variabel yang mempengaruhi (Hartono dan Abdillah, 2009).

Hasil dari analisis pengaruh kompetensi pegawai dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja, menunjukkan nilai koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> sebesar 0,749, dari hasil tersebut berarti seluruh variabel bebas (kompetensi pegawai dan penempatan kerja) mempunyai kontribusi sebesar 74,9% terhadap variabel terikat (kepuasan kerja), dan sisanya sebesar 25,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Hasil dari analisis pengaruh kompetensi pegawai, penempatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan nilai koefisien determinasi atau R square sebesar 0,886, dari hasil tersebut berarti seluruh variabel bebas (kompetensi pegawai, penempatan kerja dan kepuasan kerja) mempunyai kontribusi sebesar 88,6% terhadap variabel terikat (kinerja pegawai), dan sisanya sebesar 11,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian.

## **j. Pembahasan**

### **Pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian variabel kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,323 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak sehingga ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima.

Narimawati (2006) mengemukakan bahwa konstruk kompetensi pegawai sebagai salah satu unsur dari modal intelektual dapat dilihat dari tiga aspek kompetensi, yaitu aspek intelektual, emosional, sosial karena pengukuran kompetensi yang menggunakan dimensi tingkat pengetahuan, keterampilan dan pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori dari Lawler yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan (Munandar 2012). Kemudian penelitian Amador, Nicolas dan L.E. Villa, (2006) dimana ketidaksesuaian kompetensi akan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Jadi intinya bahwa kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh kompetensi. Hasil penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wiarah (2014); Deswarta (2017); Randi (2020) dengan hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Penempatan kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian variabel penempatan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,587 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_a$  ditolak sehingga penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya.

Kepuasan kerja akan tercapai bila terdapatnya kesesuaian karyawan dengan posisi pekerjaan yang mereka dapatkan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu (Rivai dan Sagala, 2010). Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan (Ardana, 2012). Karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra, dkk. (2017); Devi, Susilo, dan Ratri (2016); Ngebu (2018); Randi (2020) yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien sebesar 0,358 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima.

Kompetensi pegawai merupakan aspek penting untuk mendukung kinerjanya. Menurut Sudarmanto, (2012) kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Pengertian dan arti kompetensi menurut Moehersono, (2013) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Wibowo (2012) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan

pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wiarah (2014); Deswarta (2017); Pongoh (2018); Manullang, dkk (2020); Randi (2020), (Mustikawati & Qomariah, 2020), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap kinerja. Penelitian (Utomo et al., 2019) dan (Chandra et al., 2020), (Priyono et al., 2019) tidak sejalan dengan penelitian ini karena kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Penempatan kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel penempatan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien sebesar 0,307 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Berdasarkan hipotesis keempat penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima.

Marwansyah (2010) mengemukakan “Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru.” Menurut Hartatik (2014) “Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.” Menurut Gaol (2014) “Penempatan kerja (*Placement*) adalah sebuah pengaturan awal atau pengaturan ulang pada seorang karyawan pada suatu jabatan baru yang berbeda dengan jabatan sebelumnya.” Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Devi, dkk (2016); Ngebu (2018); Pongoh (2018); Manullang, dkk (2020); Randi (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan penempatan kerja terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien sebesar 0,333 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau  $H_5$  diterima.

Menurut Sutrisno (2012) Mendefinisikan Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Menurut Wulantika, (2017) Kepuasan kerja secara umum menyakut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyakut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif. (Robbins, 2015). Kepuasan merupakan perasaan senang pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani (Azhad et al., 2015). Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Devi, dkk (2016); Wiarah (2014); Deswarta (2017); Ngebu (2018); Randi (2020), (Qomariah et al., 2020), dengan hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, penelitian Adiyasa (2019) menyatakan bahwa tidak kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hipotesis keenam kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja ( $Z$ ) sebesar 0,108 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) yaitu sebesar 0,358. Total pengaruh kompetensi pegawai ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 0,466 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,358 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,108. Dapat disimpulkan bahwa jika kompetensi pegawai mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso. Maka dapat dipatikan secara tidak langsung kompetensi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Jika

pegawai di Kabupaten Bondowoso memiliki kompetensi dan kepuasan kerja yang baik, maka seharusnya mampu meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh Penempatan kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hipotesis ketujuh penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel penempatan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) sebesar 0,195 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel penempatan kerja (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,307. Total pengaruh penempatan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,502 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,307 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,195. Dapat disimpulkan bahwa jika lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso. Maka dapat dipatokan secara tidak langsung lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Jika pegawai di Kabupaten Bondowoso memiliki lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang baik, maka seharusnya mampu meningkatkan kinerjanya.

## **E. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso .
2. Hasil pengujian membuktikan penempatan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso .
3. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso.
4. Hasil pengujian membuktikan penempatan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso.
5. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja seluruh pegawai di Kabupaten Bondowoso.
6. Hasil pengujian membuktikan terdapat pengaruh engaruh tidak langsung dari jenjang pendidikan terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel *intervening* kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya
7. Hasil pengujian membuktikan pengaruh tidak langsung dari variabel penempatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui variabel *intervening* kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dari hasil pembahasan tesis, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan dari penelitian ini adalah

1. Penelitian ini terbatas pada lingkup masalah yang diangkat yaitu tentang kesesuaian penempatan kerja pegawai dengan kompetensi pegawai. Sehingga dianggap sebagai faktor tidak maksimalnya kinerja pegawai. Berdsarkan identifikasi kinerja pegawai hanya berdasarkan 2 indikator penilaian yaitu SKP dan IKU dimana tidak dirincikan indikator-inikator penilaian kinerja pegawai secara umum.
2. Penelitian ini tidak mengangkat permasalahan pada kompetensi pegawai, yaitu tingkat penidikan pegawai yang tidak semuanya berpendidikan Strata 1 atau D3. Mengingat dilapangan, masih banyak pegawai yang penidikannya masih SMA.

3. Penentuan sample dalam penelitian ini tidak menentukan kriteria-kriteria yang harus dimiliki responden. Mengingat tidak semua pegawai pada OPD pernah dimutasi atau penempatan kerjanya tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
4. Hasil pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya diukur menggunakan tiga variabel saja yaitu penempatan kerja, kompetensi pegawai dan kepuasan kerja.

### Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai seperti kepemimpinan, pengembangan karir dan disiplin kerja.
2. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan objek yang berbeda atau lebih spesifik dalam menentukan responden penelitian.
3. Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hendaknya Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso lebih meningkatkan dan memperhatikan aspek-aspek kepuasan pegawai dalam bekerja tentang pemahaman dan kondisi kerja baik didalam maupun diluar instansi.
4. Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hendaknya Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso lebih meningkatkan dan memperhatikan aspek-aspek kepuasan pegawai dalam bekerja tentang kesesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adiyasa, N. I. W., & Windayanti, W. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23-30..
- [2] Ardana, Komang dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- [3] Azhad, M. N., Anwar, & Qomariah, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cahaya Ilmu.
- [4] Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung : CV Pustaka.
- [5] Chandra, J. A., G, N. N. P. M., & Qomariah, N. (2020). Impact of Organizational Citizenship Behavior , Leadership , Individual Characteristics and Competence on Teacher Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 244–256.
- [6] Creed, P. A. & Hood, M. (2015). Self-regulatory processes mediating between career calling and perceived employability and life satisfaction in emerging adults. *Journal of Career Development*, 42(2), 86-101. doi: 10.1177/0894845314541517
- [7] Deswarta, D. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sultan Syarif Kasim Riau. *VALUTA*, 3(1), 19-39.
- [8] Devi, C. R., Susilo, E. A., & Ratri, A. M. (2016). Pengaruh penempatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PG Tjoekir Jombang). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(2).
- [9] Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- [10] Farida. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian*. Pendidikan Bahasa. Solo: Cakra Books. Pusat bahasa depatemen pendidikan nasional.
- [11] Gaol L, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya. Manusia*. PT. Grasindo : Jakarta.
- [12] Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- [13] Hartatik, Puji Indah. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Suka Buku.
- [14] Hasibuan, Malayu S.P, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi,. PT.Bumi Aksara Jakarta.
- [15] Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.

- [16] Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2011. Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis. Penerbit: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [17] Jackson, John. 2011. Human Resource Management (edisi. 10). Jakarta : Salemba Empat.
- [18] Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- [19] Lee, Oey, Liang. 2010. Pengantar Manajemen. Jakarta. Salemba Empat.
- [20] Lita Wulantika. 2017. Analisis Pengembangan Karier Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT.Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Bandung.
- [21] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- [22] Manullang, A. K., & Wardini, A. K. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Makro Manajemen*, 5(2), 107-119.
- [23] Marwansyah. 2010. Manajemen sumber daya manusia. Alfabeta:Bandung.
- [24] Moeheriono. 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta : PT. Raja. GrafindoPersada.
- [25] Mulyadi. 2013. Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba. Empat, Jakarta.
- [26] Mustikawati, E., & Qomariah, N. (2020). The Effect of Education , Training and Competency on Teacher Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(10), 14–20. <https://doi.org/10.35629/8028-0910031420>
- [27] 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.
- [28] 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).
- [29] Prijono, W. P., Cahyono, D., & Qomariah, N. (2019). Usaha Meningkatkan Kinerja Pegawai SKPD ( Satuan Kerja Pemerintah Daerah ) Di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember. 9(1), 20–33.
- [30] Qomariah, N., Wijianto, & Cahyono, D. (2020). How To Improve Employee Performance At The Forest Service. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(8), 256–264.
- [31] Randi, R. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gayo Lues. *ETD Unsyiah*.
- [32] Richard L. (2012) Manajemen. Edisi 1, Alih bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina. Salemba Empat, Jakarta.
- [33] Rivai Dan Ella Sagala, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta. Stuner Dan Freeman ...
- [34] Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- [35] Rosidah. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan. Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- [36] Sandy Martha, Muhammad. 2015. “Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”. Tesis di Universitas Widayatama Bandung.
- [37] Saputra, K. A., Heryanda, K. K., SE, M., Parma, I. P. G., & Par, S. S. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 8(2).
- [38] Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama
- [39] Sudarmanto (2015). Kinerja dan Pengembangan kompetensi SDM (Cetakan Ketiga 2015). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [40] Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- [41] Sutrisno, Edy, (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada. Media Group, Jakarta.
- [42] Sutrisno. 2012. Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi. Yogyakarta: EKONISIA.



- [43] Utomo, A. W., Qomariah, N., & Nursaid. (2019). The Impacts of Work Motivation , Work Environment , and Competence on Performance of Administration Staff of dr . Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(09), 46–52. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(8\)9/Series-2/G0809024652.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(8)9/Series-2/G0809024652.pdf)
- [44] Wiarah, W., & Manik, E. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Paramedis di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 41345.
- [45] Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta : Rajawali Pers.
- [46] Yuniarsih dan Suwatno, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta,.
- [47] Yuta, A. R. (2019). Analisis Pengaruh Penempatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Personil Polri pada Bidang Humas Polda Sumatera Utara dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

