

# **PENGARUH REKRUTMEN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI PENEMPATAN PEGAWAI PADA UNIVERSITAS dr. SOEBANDI KABUPATEN JEMBER**

## **ABSTRAK**

Indria Dwi Hapsari, Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember, Agustus 2022, Pengaruh Rekrutmen Dan Kompetensi Terhadap kinerja Pegawai Melalui Penempatan Pegawai Pada Universitas dr. Soebandi Kabupaten Jember. Dosen Penguji: Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.MT, Dosen Pembimbing Utama: Dr. Nurul Qomariah, SE, MM, Dosen pembimbing pendamping: Dr. Ni Nyoman Putu Martini, MM.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh rekrutmen dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan penempatan pegawai sebagai variabel intervening. studi ini dilakukan di universitas dr. Soebandi Jember. Jumlah responden sebanyak 108 orang pegawai. Waktu penelitian adalah bulan juni - Juli 2022. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik sensus. Teknik analisis data menggunakan *partial lest square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan rekrutmen terhadap penempatan pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap penempatan pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan rekrutmen terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian rekrutmen terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai. Terdapat pengaruh tidak langsung dari penerapan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai.

Kata kunci: rekrutmen, kompetensi, penempatan pegawai, kinerja pegawai

## **PENDAHULUAN**

Pengelolaan SDM yang efektif dan efisien ditujukan untuk menunjang strategi bisnis organisasi yang akan diterapkan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan organisasi dalam lingkungan bisnisnya. Salah satu faktor yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif adalah kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Menurut Kasmir (2015), sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang penting dalam sebuah organisasi, karena setiap sumber daya manusia di dalam organisasi akan menentukan pencapaian tujuan organisasi ke depannya. Tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal apabila sumber daya manusia yang ada tidak mampu bekerja sama satu dengan yang lainnya dan tidak dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Marwansyah, 2016). Beberapa faktor yang disinyalir dapat meningkatkan kinerja pegawai yang unggul dan berkualitas yaitu rekrutmen, kompetensi dan penempatan pegawai. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan sebuah perguruan tinggi, maka perguruan tinggi harus memperhatikan beberapa hal di antaranya rekrutmen. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi (Hariandja, 2017).

Rekrutmen yang dilakukan sesuai prosedur akan menghasilkan sebuah keputusan yang baik. Di mana pegawai yang terpilih bekerja di suatu perguruan tinggi mampu beradaptasi dan menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya.

Penelitian sebelumnya yang menjadi referensi tentang pengaruh rekrutmen terhadap kinerja ditunjukkan oleh Yullyanti (2012) yang menyatakan rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Putri (2015) menyatakan rekrutmen memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Gërkhani dan Ferry Koster (2015); Aziz, et al. (2017) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Rafii dan Seno (2015) menyatakan rekrutmen pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain rekrutmen, keberhasilan kinerja juga didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Yang dimaksud dengan kompetensi merupakan salah satu konsep manajemen yang mengaitkan aktivitas SDM di dalam organisasi dengan kompetensi dasar yang akan diunggulkan (Daft, 2012). Organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif umumnya memiliki sumber-sumber yang dapat diandalkan dalam rangka memenangkan persaingan. Salah satu sumber tersebut adalah sumber daya manusia. Keunggulan daya saing yang lain seperti teknologi produk, desain organisasi memerlukan bantuan sumber daya manusia untuk mengoperasikannya.

Ketersediaan SDM yang profesional dan memiliki kompetensi merupakan tujuan utama dalam perencanaan SDM pada perguruan tinggi. Untuk mendapatkan SDM yang profesional dan berkompeten, maka perguruan tinggi perlu memilih calon pegawai yang akan menempati posisi dan pekerjaan tertentu. Perencanaan SDM yang berlaku di perguruan tinggi dapat dimulai dari tahap penerimaan atau rekrutmen pegawai. Perencanaan SDM bertujuan agar organisasi dapat memperoleh SDM yang unggul dan berkualitas yang mampu menghasilkan kinerja. Perguruan tinggi menginginkan kinerja pegawai tinggi, dengan harapan akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Kontribusi sumber daya manusia bagi sebuah perguruan tinggi sangat strategis, hal ini dikarenakan SDM yang mampu menghasilkan kinerja yang tinggi akan membawa perguruan tinggi mencapai keunggulan (Husaini, 2014).

Kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia membuat sumber daya manusia itu sendiri mampu menggali potensi dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang lainnya untuk mencapai profitabilitas organisasi (Ardiansyah dan Lisa, 2018). Untuk dapat mencapai profitabilitas tersebut, sumber daya manusia harus diperhatikan dengan baik karena manusia adalah sumber daya terpenting suatu organisasi yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usahanya kepada organisasi (Widayati, 2016). Kompetensi merupakan faktor penting yang melekat dalam diri pegawai untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Siswanti dan Encop (2017) Kinerja pegawai dapat dicapai dengan maksimal, jika didukung dengan tingkat kemampuan pegawai, sedangkan tingkat kemampuan pegawai sangat erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi pegawai tentu saja tergantung dari latar belakang pendidikan, sertifikasi atas kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Dengan kemampuan sesuai dengan bidangnya dan perilaku bekerja yang sesuai, maka kinerja pegawai akan dapat tercapai dengan baik.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai telah diteliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya hasil penelitian Kartika dan Agus (2014) menunjukkan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Suryani (2017) menyatakan kompetensi

mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Syah, et al (2021) menemukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai akan menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Namun hasil penelitian Tahir, et al (2019) menunjukkan bahwa kompetensi masih belum optimal untuk menghasilkan kinerja pegawai dan penelitian Nwokocha dan Iheriohanma (2012) menunjukkan kompetensi yang dimiliki pegawai masih relatif rendah sehingga pegawai kurang menunjukkan kemampuan dalam bekerja. Perbedaan ini menunjukkan adanya *research gap* untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Rekrutmen dan kompetensi pegawai juga dapat mendukung kegiatan penempatan pegawai sebagai *job description* yang dibutuhkan oleh organisasi. Penempatan adalah menempatkan calon pegawai yang diterima (*lulus seleksi*) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenangnya kepada orang tersebut (Hasibuan, 2012). Menurut Rivai (2016), Penempatan ialah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Moekijat (2013) mengungkapkan bahwa maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya. Penempatan juga merupakan faktor penting dalam menilai kinerja pegawai. Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas kepada tenaga kerja dan dijalankan secara bersama-sama dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Salah satu faktor yang mempengaruhi penempatan adalah latar belakang pendidikan pegawai untuk itu, prestasi akademik yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam penempatan. Ardana, et,al (2012) menyatakan bahwa 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 risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Mathis & Jackson (2016) menyatakan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Sehingga penempatan pegawai adalah suatu pemberian tugas dan tanggung jawab secara berkelanjutan kepada pegawai yang berkompoten yang direkrut oleh organisasi. Pengaruh rekrutmen terhadap penempatan pegawai pegawai telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya penelitian Gozali (2016) menunjukkan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan pegawai karyawan. Wali, et al (2020) menunjukkan rekrutmen berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap penempatan pegawai. Hendrayana, et al (2020) juga menyatakan rekrutmen berpengaruh tidak signifikan terhadap penempatan karyawan. Dengan adanya perbedaan ini maka menjadi *research gap* untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Pengaruh kompetensi terhadap penempatan karyawan telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian Sekiyu (2017) menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap penempatan karyawan. Penelitian Arif (2018) juga menunjukkan kompetensi memberikan kontribusi penting dalam penempatan karyawan. Namun hasil penelitian Risdianto dan Mutakin (2018) menunjukkan hasil yang berbeda dimana kompetensi tidak berpengaruh terhadap penempatan karyawan. Perbedaan ini merupakan *research gap* untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Penempatan pegawai bagi pegawai adalah suatu bentuk penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan yang baru (Siagian, 2018). Penempatan pegawai adalah menempatkan orang yang tepat pada tempatnya yang tepat. Harianja (2014) menyatakan penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup pekerjaan. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja yang baik bagi pekerja itu sendiri. Sedangkan Hasibuan (2013) menyatakan penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya yaitu: Penelitian Agus, et al, (2019) menyatakan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan dan parsial. Dewi dan Gede (2017) menyatakan pengaruh variabel penempatan terhadap kinerja adalah signifikan. Namun hasil penelitian Dandu (2019) menunjukkan hasil yang bertentangan yaitu penempatan pegawai secara langsung memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja oleh karyawan. Perbedaan tersebut menunjukkan adanya riset gap yang dapat menjadi kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data data jawaban responden yang dihitung dengan menggunakan skala angka (kuantitatif), sehingga disebut juga penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan dan menjabarkan kondisi masing masing variabel secara detil serta melihat relasi atau hubungan antar variabel variabel tersebut menggunakan data data yang diukur angka atau model matematis. Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2014). Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah seluruh pegawai universitas dr. Soebandi Jember sebanyak 108 orang. Sehingga penelitian ini menggunakan teknik sensus dalam penentuan sampel yaitu teknik sampling yang menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik analisis data dengan menggunakan *partial least square* (PLS). Didalam PLS diuji 2 hal yaitu outer model dan inner model. Outer model menguji tentang uji validitas dan uji reliabilitas Sedangkan uji inner model menguji tentang analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu discriminant validity dan convergent validity. Hasil keseluruhan diatas menunjukkan bahwa indikator – indikator konstruk variabel laten dengan menggunakan jawaban 108 orang responden memiliki

nilai *normalized combined loading* dan *cross loading* > 0,5. Hal ini berarti semua indikator – indikator diatas valid serta dapat digunakan dalam model.

**Tabel 1 Uji Discriminant Validity**

Variabel	Indikator	Hasil Uji
Rekrutmen	X11	0.933
	X12	0.627
	X13	0.863
Kompetensi	X21	0.840
	X22	0.870
	X23	0.704
Penempatan pegawai	Z1	0.609
	Z2	0.718
	Z3	0.886
Kinerja	Y1	0.702
	Y2	0.898
	Y3	0.849
	Y4	0.857
	Y5	0.943

Sumber: Data diolah Warp PLS

Berdasarkan hasil output pada tabel 1 diatas, dapat disimpulkan bahwa korelasi masing masing konstruk dan indikator variabel dengan nilai *cross loading* diatas 0,5, hal ini dapat dilihat dari nilai CL yang keseluruhan lebih besar dari 0,5 dan nilai p value < 0,001. Sehingga konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, dimana seluruh konstruk laten memprediksi indikator mereka lebih besar dari 0,5 dan p value <0,01. Adapun kriteria *convergent validity* dapat diketahui dari nilai *normalized combined loading* dan *cross loading* sebagai berikut:

**Tabel 2. Convergen Validity rekrutmen**

<i>Normalized Combined Loading</i>	Kriteria	Keterangan
X11 0.933	0,50	Memenuhi <i>convergen validity</i>
X12 0.627	0,50	Memenuhi <i>convergen validity</i>
X13 0.863	0,50	Memenuhi <i>convergen validity</i>

Sumber: Data diolah Warp PLS

**Tabel 3. Convergen Validity Kompetensi**

<i>Normalized Combined Loading</i>	Kriteria	Keterangan
X21 0.840	0,50	Memenuhi <i>convergen validity</i>
X22 0.870	0,50	Memenuhi <i>convergen validity</i>
X23 0.704	0,50	Memenuhi <i>convergen validity</i>

Sumber: Data diolah Warp PLS

**Tabel 4. Convergen Validity Penempatan pegawai**

<i>Normalized Combined Loading</i>	Kriteria	Keterangan
Z1 0.609	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>
Z2 0.718	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>
Z3 0.886	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>

Sumber: Data diolah Warp PLS

**Tabel 5. Convergen Validity kinerja**

<i>Normalized Combined Loading</i>	Kriteria	Keterangan
Y1 0.702	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>
Y2 0.898	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>
Y3 0.849	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>
Y4 0.857	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>
Y5 0.943	0,50	<i>Memenuhi convergen validity</i>

Sumber: Data diolah Warp PLS

Hasil keseluruhan diatas menunjukkan bahwa indikator indikator penelitian dengan total responden 108 orang, memenuhi syarat *convergent validity*. Hal ini berarti semua indikator – indikator diatas valid serta dapat digunakan dalam model. Dalam penelitian ini, untuk mengukur *convergent validity* dapat dilakukan dengan melihat hasil dari Warp PLS 3.0 pada bagian *normalized pattern loadings and cross-loadings*.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan menggunakan software Warp PLS 5.0 ditunjukkan dengan nilai *Composite Reliability* dan *cronbach's alpha* (Sholihin dan Dwi, 2021). Berikut adalah hasil dari koefisien variabel laten yang menunjukkan uji reliabilitas:

**Tabel 6. Uji Reliabilitas**

Composite reliability coefficients			
REKRUT	KOMPTN	PTPPEG	KINERJA
0.856	0.848	0.837	0.930
Cronbach's alpha coefficients			
REKRUT	KOMPTN	PTPPEG	KINERJA
0.741	0.730	0.737	0.904

Sumber: Data diolah Warp PLS

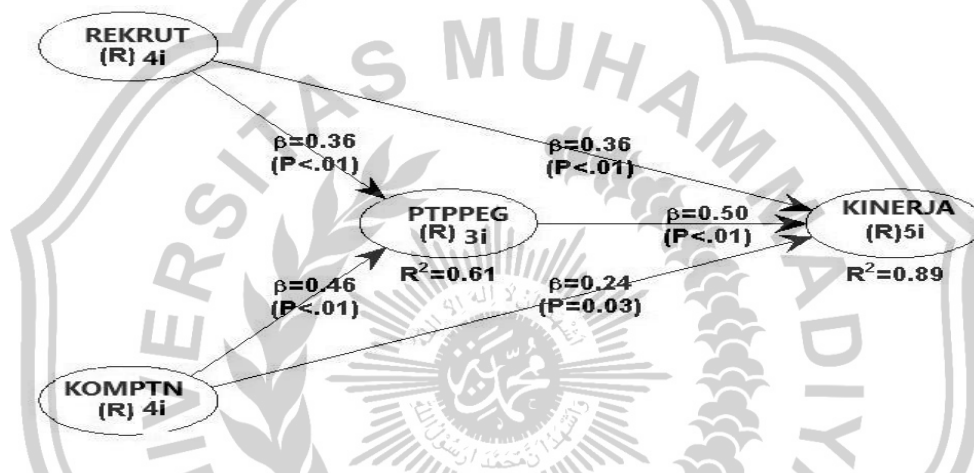
Berdasarkan tabel diatas, hasil tersebut menunjukkan *composite reliability* yang memuaskan dari masing – masing variabel, yaitu rekrutmen (0,856), kompetensi

(0,848), penempatan pegawai (0,837), kinerja (0,930). Hasil dari cronbach's alpha juga menunjukkan hasil yang baik, yaitu rekrutmen (0,741), kompetensi (0,730), penempatan pegawai (0,737), kinerja (0,904). Dapat disimpulkan bahwa masing – masing konstruk memiliki *reability* yang tinggi dimana hal ini dapat dilihat dari nilai *composite reability* dan *cronbach's alpha* seluruh konstruk lebih besar dari 0.70.

### Uji Analisis Jalur

Untuk mengevaluasi hubungan struktural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antara variabel dengan membandingkan angka *p – value* dengan *p value* 0,01.

**Gambar 1 Model Analisa Jalur**



Berdasarkan gambar 1 dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh variabel rekrutmen terhadap kinerja sebesar 0,36 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja adalah 0,24 dengan nilai  $p = 0,03$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel rekrutmen terhadap penempatan pegawai adalah 0,36 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel kompetensi terhadap penempatan pegawai adalah 0,46 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel penempatan pegawai terhadap kinerja adalah 0,50 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Nilai  $R^2$  variabel penempatan pegawai 0,61 hal ini menunjukkan bahwa variansi variabel penempatan pegawai sebesar 61 % dapat dijelaskan oleh variansi variabel rekrutmen dan kompetensi. Nilai  $R^2$  variabel kinerja adalah 0,89, hal ini menunjukkan bahwa variansi variabel kinerja sebesar 89% dapat dijelaskan oleh variansi variabel rekrutmen, kompetensi dan penempatan pegawai. Nilai *path coefficients* dan *p value* sebagai berikut:

**Tabel 7. Uji Pengaruh Langsung**

Path coefficients				
	REKRUT	KOMPTN	PTPPEG	KINERJA
REKRUT				
KOMPTN				
PTPPEG	0.361	0.460		
KINERJA	0.360	0.238	0.497	
P values				
	REKRUT	KOMPTN	PTPPEG	KINERJA
REKRUT				
KOMPTN				
PTPPEG	0.001	<0.001		
KINERJA	0.001	0.025	<0.001	

Sumber: Data diolah, lampiran 3

Uji pengaruh tidak langsung untuk menguji pengaruh variabel penempatan pegawai yang memperkuat pengaruh variabel rekrutmen dan kompetensi terhadap variabel kinerja pegawai pada tabel 8 berikut:

**Tabel 8 Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Indirect effects for paths with 2 segments				
	REKRUT	KOMPTN	PTPPEG	KINERJA
REKRUT KOMPTN				
PTPPEG				
KINERJA	0.179	0.226		
P values of indirect effects for paths with 2 segments				
	REKRUT	KOMPTN	PTPPEG	KINERJA
REKRUT KOMPTN				
PTPPEG				
KINERJA	0.000	0.004		

Sumber: Data diolah lampiran 3

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas, maka diketahui nilai koefisien analisis jalur (*path coefisien*) pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai adalah sebesar 0,179 dengan nilai p value 0.000. Sedangkan koefisien pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai adalah sebesar 0,226 dengan nilai p value 0.004 sehingga hasil ini signifikan karena nilai p value lebih kecil dari 0,05. *Total effect* dari pengaruh tidak variabel rekrutmen terhadap variabel kinerja pegawai melalui penempatan pegawai adalah 0,361 dengan nilai p value <0,001 dan *total effect* pengaruh variabel



kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan melalui penempatan pegawai adalah 0,460 dengan p value <0,01.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan rekrutmen terhadap penempatan pegawai, hal ini menunjukkan semakin meningkatnya rekrutmen, maka akan semakin meningkatkan penempatan pegawai. Seorang pegawai yang lolos seleksi dan rekrutmen, akan mendapatkan penempatan pegawai yang lebih baik.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap penempatan pegawai, hal ini menunjukkan semakin meningkatnya kompetensi, maka akan semakin memudahkan penempatan pegawai. Seorang pegawai yang lolos proses rekrutmen akan mendapatkan penempatan pegawai yang lebih baik.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan rekrutmen terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen mampu berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik penerapan rekrutmen, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin meningkatnya kompetensi maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang berlaku dalam suatu organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan semakin baik penempatan pegawai terjalin dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Artinya pegawai yang mendapatkan penempatan pegawai layak, akan bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja lebih baik lagi.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian rekrutmen terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai. Rekrutmen untuk mencari pegawai yang berkualitas akan meningkatkan penempatan pegawai serta meningkatkan kinerja pegawai.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung dari penerapan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui penempatan pegawai. Hal ini berarti penempatan pegawai mampu memperkuat secara nyata pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian, maka saran yang diajukan pada penelitian ini adalah:

Untuk Universitas dr. Soebandi Jember

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan kompetensi memiliki nilai koefisien yang lebih besar, maka Universitas dr. Soebandi harus lebih mempertahankan kompetensi pegawai agar dapat menempatkan pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang memadai sehingga akan menunjang kinerjanya. Sedangkan rekrutmen merupakan variabel yang memiliki nilai koefisien yang lebih rendah, maka Universitas dr. Soebandi Jember harus membenahi proses rekrutmen pegawai agar dapat dilaksanakan lebih baik lagi sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Untuk penelitian yang akan datang

Penelitian yang akan datang agar menggunakan pendekatan kualitatif dan mendapatkan informasi dan data penelitian secara eksploratif yang untuk lebih banyak menggali informasi dan jawaban responden yang mencerminkan kondisi objek penelitian yang sesungguhnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Muhammad (2018) Analisis Rekrutmen Dan Penempatan pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Hotel Oase. *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 15 No. 1 April 2018.
- Ardana, I Komang., Mujiati dan Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ardiansyah, Yusuf, Lisa Harry Sulistiyowati. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, Vol 2, (1), 2018, 91-100 e-2579-9401, p-2579-9312.
- Cahyati, Nur dan Imam Ghozali.(2015) Penerapan Model Strategi Keunggulan Bersaing Berorientasi Lingkungan Pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang. Vol 4, No 2 (2015).
- Daft, L. Richard. (2012). *Summary Theory and Design*. Ebook.
- Darsono dan Siswandoko, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Penerbit Nusantara Consulting.
- Fadilah, Ahmad, Luis Marnisah, Fakhry Zamzam (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro)* Volume 1 Nomor 2 Edisi Juli 2020 P-ISSN : 2722-0958- E-ISSN : 2722-094X
- Ghozali, Imam. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program (IBM SPSS)*. Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program (IBM SPSS)*. Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadinata, A., Nur, E. K. O., Ad, F. U., Parashakti, R. D., Fahlevi, M., & Ekhsan, M. (2019). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health ... and Competence on Motivation and Its Impact on. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro)* Volume 1 Nomor 2
- Hair, J.F.Jr., G. Tomas M. Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2014). *A Premier Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Handoko T., (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Cet-9. Yogyakarta: BPEE.
- Hariandja, Efendi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendrayana, E., Paramarta, V., Mulyani, S. (2020). Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Penempatan pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Di Pt . Malakasari Textile Mills. *November*, 81–92.

- Husaini, Usman (2014). *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. Edisi 1. Cetakan ke-12*. Yogyakarta: BPFE.
- Kasmir, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Lina, Roidah. (2020). Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai. *Scientific Journal Of Reflection*: p-ISSN 2615-3009.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Dua*. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, I Robert. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV. Pionir Jaya.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Graha Indonesia.
- Mukhtar. (2013). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan.*, Jakarta : Referensi.
- Nwokocho, I. (2012). Emerging Trends in Employee Retention Strategies in a Globalizing Economy : Emerging Trends in Employee Retention Strategies in a Globalizing Economy : Nigeria in Focus. October 2018. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n10p198>.
- Potale, Billy Renaldo, Viktor Lengkong, Silcyljeova Moniharapon. (2016). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sulutgo The Influence Of The Recruitment Process For And Selection Of The Performance Of Employees At PT. Bank Sulutgo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Volume 16 No. 04 Tahun 2016.
- Pratama, A. R., Qomari, N., & Negoro, B. K. (2017). Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Unilever Indonesia , Tbk. 3(3), 489–505.
- Priansa, Donni, Juni (2017). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2014). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Vithzal. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Risdiyanto, R., dan Mutakin, M. (2018). Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Strategic Attitude Interguity Indonesia Cirebon). *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1), 52-61. <https://doi.org/10.32534/jv.v9i1.290>.
- Robbins SP dan Judge. T.A (2012). *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekiyu, S (2017). Kompetensi Dalam Kaitannya Dengan Penempatan Karyawan Pada Credit Union Banuri Harapan Kita Di Batang Tarang. - *BIS-MA (Bisnis Manajemen)*, 2017 - [journal.widyadharma.ac.id](http://journal.widyadharma.ac.id).
- Simamora, Henry (2016), Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka panjang (Manajemen SDM). Yogyakarta: STIE YKPN.

- Suranto. (2015). *Komunikasi Perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Susetyo, Joko. (2013). Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrad Performance Measured System (IPMS) Pada PT.X. *Jurnal Teknologi* Vol.6 No.1 Juni.
- Tahir, R., Prayitno, A., Amiruddin, D., & Rosita, T. (2019). Employee Competencies and Compensation Strategies as Company ' s Strategic Effort to Escalate Employee Performance. *October*. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6220.098319>
- Umar, Husein. (2012). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wali, Qhifari Zaka, Hadi Sunaryo, Pardiman, (2020), Pengaruh Rekrutmen Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Penempatan pegawai Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 2020 - [riset.unisma.ac.id](http://riset.unisma.ac.id).
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja. Edisi keempat*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Yamin, Sofyan Dan Heri Kurniawan. (2012). *Structural equation model : belajar lebih mudah teknik analisa data questioner dengan lisrel – PLS*. Jakarta.Salemba empat infotek.

