

## PERANAN PENEMPATAN KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SEMEN PADANG

Nofritar<sup>1)</sup>, Yuliarman Mahmudin<sup>2)</sup>

1,2 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

corresponding Email:

[nofritar@upivptk.ac.id](mailto:nofritar@upivptk.ac.id)

**Abstract.** *The purpose of this study was to examine the role of Employee Placement and Career Development Influence on Employee Performance through Employee Work Motivation as an Intervening Variable at PT. Padang Cement. The analytical method used is multiple linear regression analysis and path analysis using SPSS version 25. The population is 60 people. The results obtained are employee placement has no and no significant effect on employee performance, career development has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has a positive and significant impact on employee performance. employee performance, employee placement has a positive and insignificant effect on work motivation, career development has a positive and significant effect on work motivation, employee placement and career development has a positive and significant effect on employee performance, employee placement, career development has a positive and significant effect on employee performance by work motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** *Employee placement, career development, employee performance, work motivation*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menguji Peranan Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan analisis jalur menggunakan SPSS versi 25. Populasi berjumlah 60 orang. Hasil penelitian yang didapatkan adalah penempatan karyawan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Penempatan karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, penempatan karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penempatan karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening..*

**Katakunci:** *Penempatan karyawan, pengembangan karir, kinerja karyawan, motivasi kerja*

## Pendahuluan

Era globalisasi turut mempengaruhi perekonomian nasional Indonesia. Dampak langsung yang dirasakan adalah adanya perkembangan dunia usaha dalam negeri yang mengalami kemajuan baik yang dilakukan pemerintah maupun swasta.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal

## Tinjauan Literatur

### Penempatan Karyawan

Penempatan kerja merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan yang berbeda [1]. Penempatan merupakan proses penugasan yang dilakukan oleh perusahaan yang bermanfaat untuk penyegaran dan menghindari kebosanan bagi karyawan / pegawai [2].

Terdapat 3 jenis penempatan kerja karyawan [3] yaitu :

- a. Promosi, merupakan seorang karyawan yang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkat tanggungjawabnya lebih besar dan jabatannya lebih tinggi serta penghasilannya lebih besar.
- b. Alih tugas, terdapat dua bentuk alih tugas. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dan tanggungjawab, jabatan dan penghasilan relatif sama dengan statusnya yang lama. Bentuk kedua adalah alih tempat, jika cara ini dilakukan berarti seorang karyawan tersebut tetap melakukan pekerjaan yang sama, hanya saja lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.
- c. Demosi, merupakan penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggungjawab yang semakin kecil, sebelum melakukan demosi setiap perusahaan telah melakukan berbagai pertimbangan terlebih dahulu.

Faktor Penempatan Kerja dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

- a. Pendidikan, merupakan satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, maka akan semakin bertambah wawasan dan kemampuannya.
- b. Pengetahuan Kerja, yaitu unsur pokok bagi setiap karyawan untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan, maka semakin mudah karyawan mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis dan sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku karyawan.
- c. Keterampilan Kerja, dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan mesin komputer, mesin produksi dan sebagainya. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya, kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antar personal.

Indikator penempatan karyawan adalah:

1. Prestasi Akademisi.

2. Pengalaman.
3. Kesehatan Fisik dan Mental.
4. Status Perkawinan.
5. Usia.

### Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang telah dialami, sedang dialami, dan akan dialami oleh seorang individual untuk memperoleh suatu hal yang dianggapnya lebih baik dalam kehidupannya [4]. Pengembangan karir adalah kemampuan individu karyawan untuk mencapai karir yang diinginkan [5]. Secara umum pengembangan karir dapat diartikan proses di mana karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian sikap yang masing-masing dicirikan oleh serangkaian tugas, hubungan, dan aktivitas yang berbeda [6].

Tujuan pengembangan karir adalah untuk meningkatkan karir karyawan, termasuk kinerja, sikap, kemampuan beradaptasi, dan identitas. Ini penjelasannya:

- a. Kinerja karier (career performance) berkaitan dengan sumbangan pemikiran maupun bentuk pekerjaan yang efisien.
- b. Sikap karier (career attitudes) berarti bagaimana orang melihat dan menilai karier mereka, suatu sikap yang penting bagi organisasi karena orang dengan sikap positif yang lebih kuat lebih berkomitmen pada organisasi dan akan berpartisipasi dalam pekerjaan.
- c. Adaptasi karier (career adaptability) secara langsung berkaitan dengan fleksibilitas, daya saing dan pertumbuhan organisasi, sehingga kemampuan beradaptasi karir terkait dengan penerapan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan Teknologi paling maju di industri.
- d. Identitas karier (career identity), tingkat persepsi yang konstan dan jelas oleh orang-orang tentang minat, nilai, dan harapan mereka untuk masa depan, dan tingkat kohesi dalam kehidupan pribadi mereka, berlipat ganda dari waktu ke waktu. Dengan demikian, identitas profesional berhubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan.

jenis-jenis karir yang umum dan ada di suatu perusahaan yaitu:

- a. Promosi, artinya naik jabatan atau kepangkatan seorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi (naik jabatan, naik golongan/kepangkatan, naik kedua-duanya, baik jabatan maupun kepangkatan).
- b. Rotasi atau Mutasi, merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu
- c. Demosi, terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam suatu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya.
- d. Dikeluarkan dan dipidanakan, dikeluarkan dari suatu perusahaan dapat disebabkan oleh berbagai hal terutama karena yang bersangkutan melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan. Jika dipidanakan, maka kategori pelanggaran yang dilakukan sudah kategori berat.
- e. Pensiun, merupakan akhir dari karir seseorang artinya karyawan yang dipensiunkan memperoleh penggantian sesuai jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan (biasanya diperhitungkan dengan jabatan dan pangkat terakhir).

Indikator Pengembangan Karir [7] adalah:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir.
- b. Kepedulian para atasan langsung.
- c. Informasi tentang bagaimana peluang promosi.
- d. Minat untuk dipromosikan.
- e. Tingkat kepuasan.

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan [8]. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan yang harus ataupun tidak harus dilakukan karyawan yang berupa kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya dan norma-norma yang berlaku pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu [9]. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dimensi kinerja [10] adalah:

- a. Target, menjadi parameter untuk mewujudkan target barang, pekerjaan, maupun target penghasilan.
- b. Kualitas, dapat menjadi elemen terpenting karena dengan adanya kualitas dapat menghasilkan energi dalam menjaga kesetiaan pelanggan.
- c. Waktu penyelesaian, menyelesaikan tepat waktu dapat mewujudkan kapasitas distribusi serta penyelesaian kerja sesuai yang diharapkan.
- d. Taat asas, suatu tindakan dalam perusahaan wajib dilaksanakan menggunakan tatacara yang sesuai, jelas serta dapat untuk dipertanggung jawabkan.

Kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor [11] yaitu :

- a. Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Indikator Kinerja Karyawan [12] adalah :

1. Kuantitas pekerjaan.
2. Mutu pekerjaan.
3. Kemandirian.
4. Inisiatif.
5. Kemampuan beradaptasi.
6. Kerjasama.

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik) yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang dalam menciptakan kegairahan kerja, agar mau bekerja sama dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan [13]. Motivasi juga semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam pencapaian hasil kinerja [14]. Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls [15].

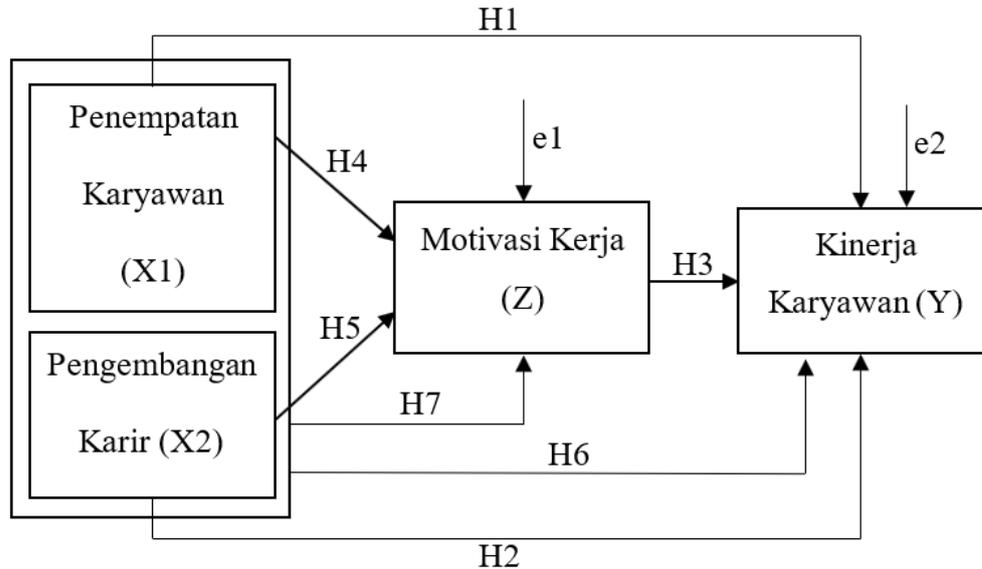
Tiga fungsi Motivasi [16] yaitu :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energy motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni kerah tujuan hendak dicapai dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Indikator Motivasi Kerja adalah:

1. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.
2. Prestasi yang dicapai.
3. Pengembangan diri.
4. Kemandirian dalam bertindak.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini di rancang dengan skema sebagai berikut



### Metode Penelitian

Penelitian ini yang menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif Metode yang digunakan adalah metode observasi, kuesioner, dokumentasi dan kepustakaan. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 orang karyawan operasional pada PT. Semen Padang Tanjung Priok di lakukan pada tanggal 24 Januari 2022 sampai dengan 26 Januari 2022. Data sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan total sampling, yaitu metode pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada.

Pembahasan adalah penjelasan dasar, hubungan dan generalisasi yang ditunjukkan oleh hasil. Uraianya menjawab pertanyaan penelitian. Jika ada hasil yang meragukan maka tampilkan secara objektif.

Teknik dalam melakukan Analisa data penelitian ini adalah:

- a. Analisis Deskriptif
- b. Analisis Persamaan Regresi
- c. Analisis Jalur

**Hasil dan Pembahasan**

**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Penempatan Karyawan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

**Hasil Pengujian Hipotesis**

**Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-T)**

Uji T dimaksud untuk menguji signifikan pengaruh variabel bebas dan terikat secara parsial. Dimana pengujian ini membandingkan antara probabilitas signifikan dengan alpha 0,05 dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  yaitu  $60-2-1=57$ , sehingga hasil yang diperoleh untuk terlihat  $T_{tabel}$  sebesar 2,002.

Dari pengujian pada variabel Penempatan Karyawan, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan maka dapat disajikan pada tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji-T Persamaan I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.522	3.431		5.399	.000
	Penempatan Karyawan	-.044	.143	-.056	-.304	.762
	Pengembangan Karir	.504	.172	.535	2.920	.005

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

*Sumber : Data primer (diolah), SPSS for windows 25*

Berdasarkan table 4.12 di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

$$Z = 18,522 - 0,044 X_1 + 0,504 X_2 + e_2$$

Dari persamaan I tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Konstanta 18,522 mengandung arti apabila penempatan karyawan ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ), konstanta ( $X_1$  dan  $X_2 = 0$ ), maka rata-rata motivasi kerja ( $Z$ ) berada pada angka 18,522%.
2. Koefisien penempatan karyawan ( $X_1$ ) sebesar -0,044 mengandung arti bahwa setiap pengurangan satu point penempatan karyawan ( $X_1$ ) akan mengurangi motivasi kerja ( $Z$ ) sebesar 0,044 kali.
3. Koefisien pengembangan karir ( $X_2$ ) sebesar 0,504 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point pengembangan karir ( $X_2$ ) akan meningkatkan motivasi kerja ( $Z$ ) sebesar 0,504 kali.

Apabila nilai sig. < 0.05 atau 5% maka variabel tersebut dinyatakan positif berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil Uji  $T_{hitung}$  masing-masing untuk penempatan karyawan dan pengembangan karir. Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa :

1. Penempatan karyawan ( $X_1$ ) mempunyai nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $-0,304 < T_{tabel}$  2,002

dan nilai signifikansi sebesar 0.762 pada koefisien alpha 5%. Karena nilai signifikansi > 0.05, hal ini berarti bahwa penempatan karyawan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z).

2. Pengembangan karir (X<sub>2</sub>) mempunyai nilai T<sub>hitung</sub> sebesar 2,920 > T<sub>tabel</sub> 2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0.005 pada koefisien alpha 5%. Karena nilai signifikansi < 0.05, hal ini berarti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji-t Persamaan II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.288	3.652		1.996	.051
	Penempatan Karyawan	-.177	.124	-.187	-1.428	.159
	Pengembangan Karir	.353	.160	.310	2.208	.031
	Motivasi Kerja	.823	.115	.680	7.177	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer (diolah), SPSS for windows 25

Berdasarkan table 4.13, pada persamaan II di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

$$Y = 7,288 - 0,177 X_1 + 0,353 X_2 + 0,823 Z + e_1$$

Dari persamaan II tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Konstanta 7,288 mengandung arti apabila penempatan karyawan (X<sub>1</sub>), pengembangan karir (X<sub>2</sub>) dan motivasi kerja (Z), konstanta (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Z = 0), maka rata-rata kinerja karyawan (Y) berada pada angka 7,288%.
2. Koefisien penempatan karyawan (X<sub>1</sub>) sebesar -0,177 mengandung arti bahwa setiap pengurangan satu point penempatan karyawan (X<sub>1</sub>) akan mengurangi kinerja karyawan (Y) sebesar 0,177 kali.
3. Koefisien pengembangan karir (X<sub>2</sub>) sebesar 0,353 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point pengembangan karir (X<sub>2</sub>) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,353 kali.
4. Koefisien regresi motivasi kerja (Z) sebesar 0,823 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point motivasi kerja (Z) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,823 kali.

Apabila nilai sig. < 0.05 atau 5% maka variabel tersebut dinyatakan positif berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil Uji T<sub>hitung</sub> masing-masing untuk penempatan karyawan, pengembangan karir dan motivasi kerja. Berdasarkan tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa :

1. Penempatan karyawan (X<sub>1</sub>) mempunyai nilai T<sub>hitung</sub> sebesar -1,428 < T<sub>tabel</sub> 2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0.159 pada koefisien alpha 5%. Karena nilai signifikansi > 0.05, hal ini berarti bahwa penempatan karyawan tidak berpengaruh

- terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Pengembangan karir ( $X_2$ ) mempunyai nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $2,208 > T_{tabel}$  2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0.031 pada koefisien alpha 5%. Karena nilai signifikansi  $> 0.05$ , hal ini berarti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
  3. Motivasi kerja (Z) mempunyai nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $7,177 > T_{tabel}$  2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0,00 pada koefisien alpha 5%. Karena nilai signifikansi  $< 0,05$ , hal ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

**Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)**

Nilai F tabel menggunakan tingkat keyakinan 95%, alpha 5% dan  $(n - k - 1)$  atau  $60 - 2 - 1 = 57$ , maka hasil untuk F tabel 2,766.

Uji F dimana untuk menguji hipotesis dari penelitian yang menyatakan variabel penempatan karyawan (X1), Pengembangan karir (X2) dan motivasi kerja (Z) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Uji F Persamaan I**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	385.941	2	192.971	10.479	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1049.659	57	18.415		
	Total	1435.600	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Penempatan Karyawan

**Uji F Persamaan II**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888.861	3	296.287	30.347	.000 <sup>b</sup>
	Residual	546.739	56	9.763		
	Total	1435.600	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Penempatan Karyawan, Pengembangan Karir

*Sumber : Data primer (diolah), SPSS for windows 25*

Dari tabel 4.14 pada persamaan I di atas dapat dilihat pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  ( $10,479 > 2,766$ ) dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari 5%. Maka diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti hal ini dilakukan secara simultan bersama-sama antara penempatan karyawan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada persamaan II nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  ( $30,347 > 2,766$ ) dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari 5%. Maka diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti hal ini dilakukan secara simultan bersama-sama antara penempatan

karyawan, pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Semakin besar nilai koefisien determinasi akan menunjukkan semakin besar pula pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen yang terdiri dari Penempatan Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

**Tabel 4.15**  
**Hasil Koefisien Determinasi Persamaan I**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 <sup>a</sup>	.619	.599	3.125

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Penempatan Karyawan, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Hasil Koefisien Determinasi Persamaan II**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 <sup>a</sup>	.243	.216	3.609

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Penempatan Karyawan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Data primer (diolah), SPSS for windows 25

Berdasarkan tabel 4.15 pada persamaan I di atas menunjukkan nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,619 atau 61,9%, hal ini menunjukkan bahwa persentase variabel independen Penempatan Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebesar 61,9%, sedangkan sisanya sebesar 38,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Nilai  $R^2$  (*R square*).

Pada persamaan II menunjukkan nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,243 atau 24,3%, hal ini menunjukkan bahwa persentase variabel independen Penempatan Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 24,3%, sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

**Tabel 4.17**

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan	Signifikan	Perbandingan	Keputusan
H1	Penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0,159 > 0,05	0,05	Ditolak
H2	Pengembangan karir	0,031 < 0,05	0,05	Diterima

	berpengaruh terhadap kinerja pegawai			
H3	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai	$0,000 < 0,05$	0,05	Diterima
H4	Penempatan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja	$0,762 > 0,05$	0,05	Ditolak
H5	Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja	$0,005 < 0,05$	0,05	Diterima
H6	Penempatan karyawan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai	$0,000 < 0,05$	0,05	Diterima
H7	Penempatan karyawan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja	$0,005 < 0,05$	0,05	Diterima

*Sumber : Data primer (diolah), SPSS for windows 25*

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penempatan karyawan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan karyawan merupakan menempatkan sumber daya manusia didalam perusahaan dengan mempertimbangkan keahlian yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan guna mencapai tujuan perusahaan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir merupakan segala proses atau kegiatan dalam mengembangkan keahlian diri baik untuk diri sendiri maupun perusahaan. Pengembangan karir dapat memaksimalkan efisiensi kerja yang dilakukan oleh para pekerja sehingga diperoleh hasil yang maksimal untuk terwujudnya tujuan bisnis organisasi/perusahaan.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi kerja merupakan dorongan yang diberikan baik dari internal maupun dari eksternal dengan tujuan memiliki semangat atau dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan.
4. Penempatan karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Penempatan dilakukan agar karyawan merasa nyaman karena ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya sehingga membuat karyawan tersebut termotivasi dalam bekerja. Motivasi berhubungan erat dengan kinerja karyawan, jika motivasi karyawan meningkat maka kinerjanya pun akan meningkat pula.

5. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
6. Penempatan karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7. Penempatan karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening

### Daftar Rujukan

- [1] N. Fabiolatesly, R. J. Pio, and S. Sambul, "Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja Kaitannya Dengan Kinerja Karyawan PT. PLN Persero Wilayah Manado," vol. 2, no. 6, pp. 494–498, 2021.
- [2] V. S. Saragih, "Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Brataco Medan," 2020.
- [3] S. I. Astuti, S. P. Arso, and P. A. Wigati, "Pengaruh Pengalaman Kerja, Penempatan Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *Anal. Standar Pelayanan Minimal Pada Instal. Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang*, vol. 3, pp. 103–111, 2018.
- [4] S. N. Bahagia, "pengaruh kompetensi diri (self competence) dan aktualisasi diri (self actualization) terhadap pengembangan karir pada pt. Gunung melayu kabupaten asahan," 2021.
- [5] N. R. Putri and S. L. Ratnasari, "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Asuransi Takaful Batam," *J. AKUNTANSI, Ekon. dan Manaj. BISNIS*, vol. 7, no. 1, pp. 48–55, 2019, doi: 10.30871/jaemb.v7i1.1083.
- [6] Sholikhah, Marisa Andriani, and Hania Aminah, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Subdivisi Plate Manufacturing Pt Yuasa Battery Indonesia," *JRMSI - J. Ris. Manaj. Sains Indones.*, vol. 11, no. 1, pp. 106–129, 2020, doi: 10.21009/jrmsi.011.1.06.
- [7] L. Atika, "Pengaruh pengembangan karir, komunikasi organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan self efficacy sebagai variabel moderating," p. 135, 2019.
- [8] J. A. Fadly and Nuridin, "pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pt. Indonesia epon industry," no. November, 2021.
- [9] R. F. Harahap, Pengaruh Premi Panen Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Kebun Sisumut Kota Pinang Kabupaten Labuhan Batu Selatan. 2021.
- [10] E. Edison, Y. Anwar, and I. Komariyah, *Manajemen sumber daya manusia : strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*, Cet 1. Bandung: Alfabeta, 2016, 2016.
- [11] A. A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Cet. 5., C. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000 , 2004, 2016, 2016.
- [12] R. W. Mondy, *Manajemen sumber daya manusia jilid 2*, Ed. 10. Jakarta : Erlangga, 2008, 2018.

- [13] E. Sukmayanti, N. Hidayat, and Herfina, “Penguatan Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Kerja dalam upaya Meningkatkan Kreativitas guru,” vol. 09, no. 02, pp. 96–101, 2021.
- [14] Kasmarita, “Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Sosial Kabupaten Bener Meriah,” p. 6, 2021.
- [15] A. Saftiawan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Kinerja Karyawan Karoseri Agustus Magelang),” *STEIN eRepository*, 2020, [Online]. Available:  
<https://erepository.stein.ac.id/index.php/erepositorystein/article/view/191>.
- [16] T. Tasrim and E. Elihami, “MAHAGURU : Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar Motivasi Kerja Pendidik dalam Meningkatkan Manajemen Lembaga Pendidikan Dasar,” *MAHAGURU J. Pendidik. Guru Sekol. Dasar*, vol. 1, no. 1, pp. 42–47, 2020.