

Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang

Della Asmaria Putri, Yulyana Sapitri, Zefriyenni
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia
yulianasafitri290799@gmail.com

ABSTRAK

Rendahnya kepuasan kerja diduga disebabkan oleh penempatan karyawan, pengembangan karir dan kurangnya pemberian motivasi terhadap karyawan pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang, maka Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang. Metode pengumpulan data melalui survey dan penyebaran kuesioner, dengan sampel 85 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian yang didapatkan: (a) Terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan karyawan, pengembangan karir terhadap motivasi kerja dibuktikan dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($2,195 > 1,989$) dan ($5,817 > 1,989$). (b) Terdapat pengaruh tidak signifikan penempatan karyawan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan nilai t hitung $<$ t tabel ($1,421 < 1,989$) dan ($-2,444 < 1,989$). (c) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($6,680 > 1,989$). (d) penempatan karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening dibuktikan dengan nilai *Indirect effect* $>$ *direct effect* atau $0,174 > 0,158$ dan $0,462 > (-0,313)$.

Kata kunci : Penempatan Karyawan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

1. PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi, kebutuhan akan sumber daya manusia yang unggul tidak dapat dipungkiri dalam menghadapi persaingan global dan perubahan kondisi saat ini sehingga membuat banyak perusahaan mengubah cara pandang mereka terhadap karyawan. Dalam suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu atau sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawannya. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan kepuasan kerja yang positif dari karyawan.

Ada beberapa hal penting yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan pada suatu perusahaan, diantaranya untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah penempatan karyawan, memberikannya pengembangan karir dan melalui motivasi.

Pertama untuk memicu peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan penempatan, penempatan karyawan adalah Menurut (**Wahyuni & Pase, 2019**) penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan dalam arti mempertahankan posisinya atau memindahkan pada posisi lain.

Kedua pengembangan karir merupakan Menurut (**Hasibuan, 2019**) pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan kariernya.

Ketiga motivasi kerja merupakan Menurut (Diansyah & Saepul, 2017) motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. motivasi sering kali disamakan dengan dorongan, dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan suatu hal yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang merupakan perusahaan swasta nasional yang berfungsi sebagai dealer kendaraan merk Toyota, yang berdiri pada tanggal 20 Februari 1957 yang memusatkan kantor pusatnya di Jakarta, dan mendirikan perusahaan di kota padang sebagai salah satu cabangnya.

Permasalahan yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang yaitu tingkat angka *turnover* yang tergolong cukup tinggi.

Berikut adalah Tingkat *turnover* karyawan Auto 2000 Bypass Padang pada tahun 2016-2020, yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut :

Tabel 1
Data Rata-rata Turnover Karyawan Auto 2000 Bypass Padang Tahun 2016-2020

Bulan	2016			2017			2018			2019			2020		
	out	msk	jml	out	msk	jml	out	msk	jml	out	msk	jml	out	msk	jml
Jan	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-	-	-
Feb	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1	1
Mar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-
Apr	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	-	2
Mei	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-
Jun	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Juli	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-	-
Agust	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Sept	-	-	-	-	-	-	2	-	2	1	-	1	-	-	-
Okt	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	2	-	2
Des	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Total			2			4			6			8			10

Sumber : PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa sejak tahun 2016 pada bulan Januari sampai dengan November 2020, angka *turnover* karyawan Auto 2000 Bypass Padang tergolong cukup tinggi. Pada tahun 2020 mengalami peningkatan pesat dari tahun 2019 berjumlah 10 orang karyawan. Khususnya pada bulan Agustus 2020 karyawan yang keluar dari perusahaan mencapai 4 orang karyawan, dan terhitung dari Januari 2016 sampai dengan November 2020, karyawan Auto 2000 Bypass Padang mengalami kenaikan tingkat *turnover* hingga mencapai 30 orang karyawan dari keseluruhan jumlah karyawan.

Dari keterangan data diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan belum optimal, ini didasari atau disebabkan oleh penempatan karyawan, pengembangan karir yang kurang sesuai dengan keahliannya dan pemberian motivasi kerja terhadap karyawan yang kurang maksimal sehingga dapat mempengaruhi penurunan pencapaian kepuasan karyawan dalam bekerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak puas sehingga kinerjanya akan maksimal.

2.2 Penempatan Karyawan

Menurut (Lukiyana, 2017) penempatan karyawan adalah penempatan yang berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan serta mengalokasikan para karyawan pada posisi pekerjaan tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

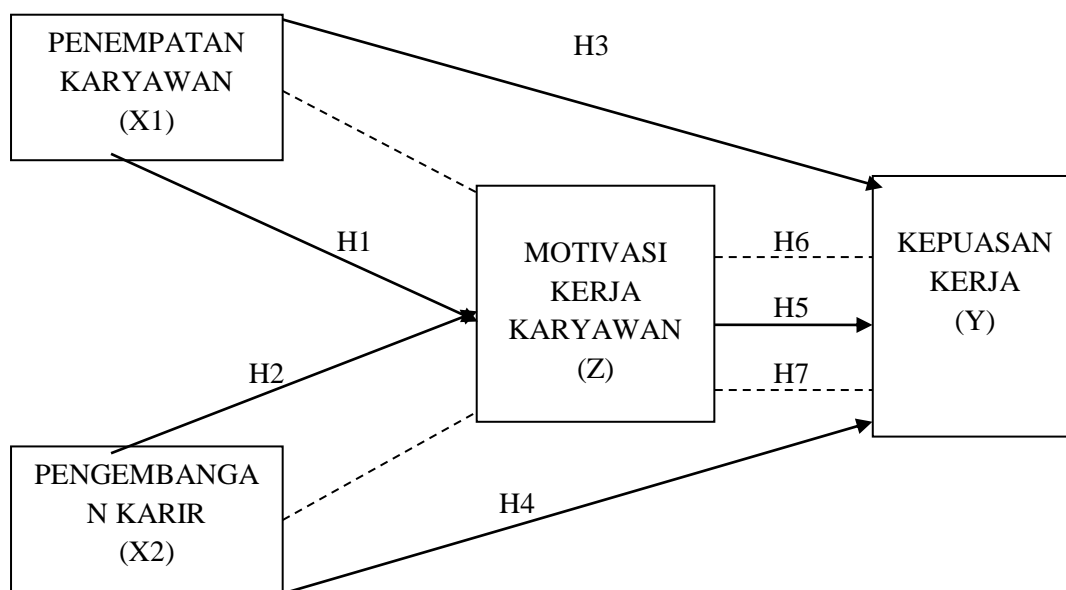
2.3 Pengembangan Karir

Menurut (Hasibuan, 2019) pengembangan karir merupakan satu proses untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan baik dilakukan secara individu maupun secara organisasi yang mempunyai tujuan sampai puncak karir yang diinginkannya. Dengan demikian dengan melakukan pengembangan karir maka dapat membantu suatu aktifitas kepegawaiannya dalam merencanakan karir mereka dimasa depan, agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

2.4 Motivasi Kerja

Menurut (Diansyah & Saepul, 2017) motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. motivasi sering kali disamakan dengan dorongan, dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

Berdasarkan telaah pustaka yang dilakukan diatas, maka model pemikiran teoritis yang dikembangkan pada penelitian ini terlihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka pikir penelitian

3. METODEOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang yang beralamat di Jl. Bypass Padang Km 12, Sungai Sapih, Kec. Kuranji, Kota Padang, Sumatra Barat. Tepl (0751) 498800, Fax (0751) 496464. Merupakan salah satu kantor yang memberikan data dan informasi yang diperlukan guna mendukung penulisan penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang sebanyak 547 orang karyawan. Sedangkan pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan dengan probability sampling yaitu populasi yang dijadikan sampel adalah populasi yang memenuhi kriteria tertentu dengan tujuan agar sampel yang diambil bisa lebih representatif dengan kriteria yang telah ditentukan. Untuk menentukan besarnya sampel digunakan

rumus *Slovin*, sehingga diperoleh sebanyak 85 orang responden yang dapat mewakili dari populasi sebanyak 547 orang karyawan.

3.3 Teknik Pengujian Instrumen

3.3.1 Uji Validitas

Menurut (Sutrisno, 2019) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu pengukuran dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan nilai variabel yang akan diteliti. Untuk mengukur validitas, digunakan teknik *correlation product moment* dengan mengkorelasikan skor butir dengan skor total.

3.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan stabilitas dan konsisten dari suatu instrumen yang mengukur suatu fenomena (variabel). Alat ukur untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila hasil $a > 0,5$ = reliabel dan jika hasil $a < 0,5$ = tidak reliabel. Semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden (Siagian, 2018).

3.4 Uji Asumsi Klasik

3.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel pengganggu dan residual atau variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi hipotesis normal atau tidak.

3.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

3.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah alat uji yang dilakukan untuk menguji atau melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain.

3.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda yaitu sebuah teknik analisis data yang digunakan untuk memprediksi nilai variabel terikat kepuasan kerja (Y) dan motivasi kerja karyawan (Z) karena pengaruh variabel bebas penempatan karyawan (X1) serta pengembangan karir (X2).

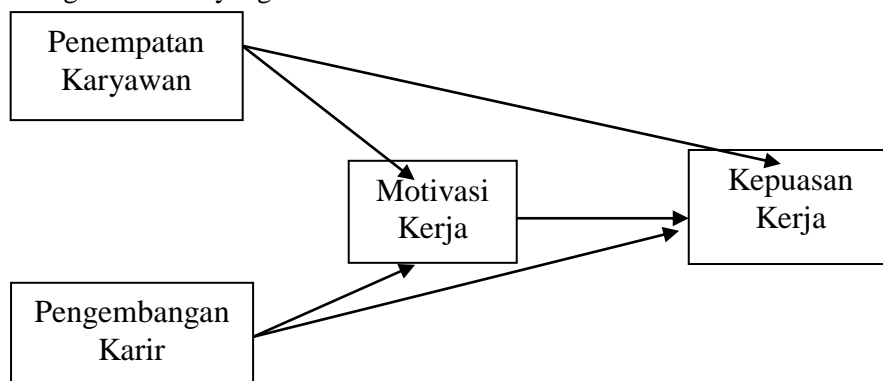
Rumus :

$$\text{Model Regresi I: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$\text{Model Regresi II: } Y = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + e$$

3.6 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan perluasan analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah penggunaan regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Teknik analisis jalur menggambarkan keterkaitan regresi berganda dengan variabel yang hendak diukur.



Gambar 2. Diagram Jalur Pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan

3.7 Uji Hipotesis

3.7.1 Uji t

Uji t untuk membuktikan ada atau tidaknya pengaruh penempatan karyawan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening.

3.7.2 Uji F

Uji statistik yang digunakan untuk membuktikan pengaruh independen dan terhadap variabel dependen secara bersama-sama.

3.7.3 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk melihat seberapa besar proporsi variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

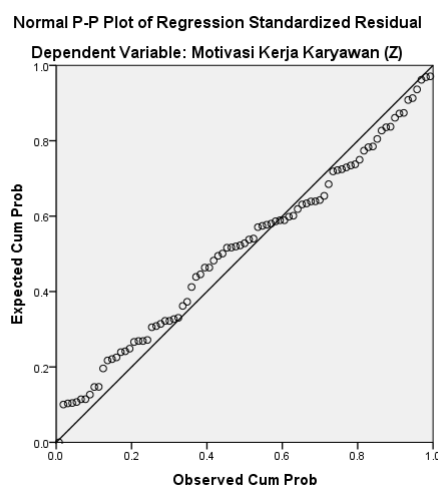
4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Asumsi Klasik

4.1.1 Uji Normalitas

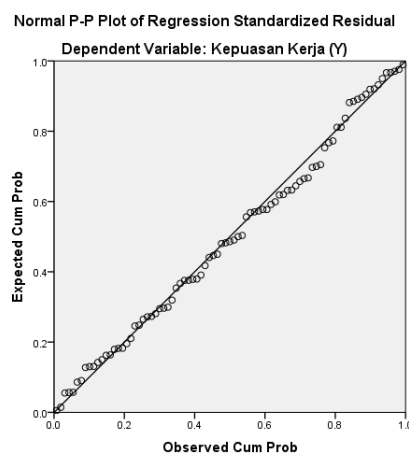
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual normal dan tidak normal. Hal ini penting karena dalam uji regresi semua mengasumsikan nilai residual telah terdistribusi normal. Uji normalitas yang umum dipakai adalah p-plot. Pada normal p-plot prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau melihat histogram dari residuaknya.

Hasil uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : Data lampiran diolah dengan SPSS versi 21

Gambar 3 Uji Normalitas Normal Probability Plot (Model Regresi I)



Sumber : Data lampiran diolah dengan SPSS versi 21

Gambar 4 Uji Normalitas Normal Probability Plot (Model Regresi II)

Dari data kurva diatas dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

4.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji mutikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Uji ini dilakukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dari masing-masing variabel independen. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan tidak adanya multikolinearitas adalah nilai $VIF < 10$. Pada penelitian ini menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.19
Uji Multikolinearitas *Tolerance* dan *VIF*

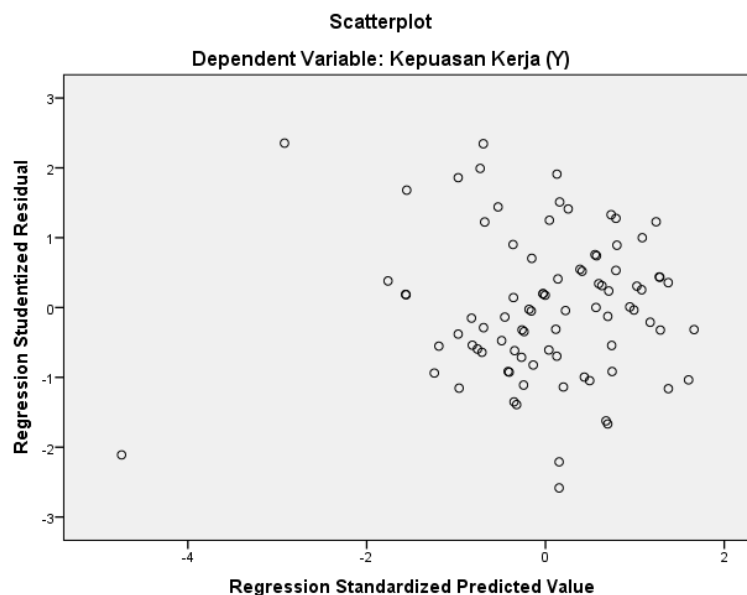
Model	Persamaan 1		Persamaan 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Penempatan Karyawan	0,548	1,824	0,518	1,931
Pengembangan Karir	0,548	1,824	0,388	2,576
Motivasi Kerja			0,446	2,241

Sumber : Data lampiran diolah dengan SPSS versi 21

Berdasarkan tabel 4.19 diketahui bahwa nilai *tolerance* semua variabel *independen* $> 0,10$. Nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* < 10 . Pada persamaan I Penempatan karyawan dan Pengembangan karir memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,548 dan nilai *VIF* sebesar 1,824, dan Pada persamaan II penempatan karyawan memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,518 dan *VIF* sebesar 1,931. Kemudian Pengembangan karir memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,388 dan nilai *VIF* sebesar 2,576. Sedangkan Motivasi kerja memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,446 dan *VIF* sebesar 2,241. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

4.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residu satu pengamatan ke pengamatan lainnya. penelitian ini dapat dilihat dari hasil output pola gambar *scatterplot* pada model regresi berikut :



Sumber : Data lampiran diolah dengan SPSS versi 21

Gambar 5 Scatterplot

Berdasarkan gambar 4.4 diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sebab tidak ada pola yang jelas menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2 Analisis Regresi Linear Berganda

4.2.1 Model 1

Untuk mengetahui pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja Karyawan maka digunakan analisis regresi linear berganda. berikut uji regresi yang dilakukan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil Uji Regresi Pengaruh Penempatan Karyawan (X1) dan Pengembangan Karir (X2)
terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.084	3.298		3.664	.000
1 Penempatan Karyawan (X1)	.208	.095	.219	2.195	.031
Pengembangan Karir (X2)	.521	.090	.579	5.817	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Karyawan (Z)

Sumber : Data lampiran diolah dengan SPSS versi 21

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat persamaan regresinya yaitu sebagai berikut :

$$Z = 12,084 + 0,208 X1 + 0,521 X2 + e$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa :

1. Nilai konstanta menunjukkan sebesar 12,084, artinya apabila nilai penempatan karyawan (X1) dan pengembangan karir (X2) tetap, maka motivasi kerja karyawan (Z) nilainya adalah sebesar 12,084.
2. Setiap terjadi kenaikan penempatan karyawan akan diikuti kenaikan motivasi kerja 0,208 apabila variabel lain diasumsikan tetap.
3. Setiap terjadi kenaikan pengembangan karir akan diikuti kenaikan motivasi kerja karyawan 0,521 apabila variabel lain diasumsikan tetap.
4. e_1 merupakan variabel motivasi kerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh penempatan karyawan dan pengembangan karir. Besarnya $e_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0.554)} = 0.446$. Nilai R^2 didapat dari uji koefisien determinasi antara penempatan karyawan dan pengembangan karir melalui motivasi kerja karyawan.

4.2.2 Model II

Untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear berganda. berikut uji regresi yang dilakukan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.21
Hasil Uji Regresi Pengaruh Penempatan Karyawan (X1), Pengembangan Krir (X2) dan Motivasi Kerja Karyawan (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.231	3.582		4.531	.000
1 Penempatan Karyawan (X1)	.139	.098	.158	1.421	.159
Pengembangan Karir (X2)	-.262	.107	-.313	-2.444	.017
Motivasi Kerja Karyawan (Z)	.743	.111	.798	6.680	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber : Data lampiran diolah dengan SPSS versi 21

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 16,231 + 0,139X1 - 0,262 X2 + 0,743 Z + e$$

Dari persamaan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa:

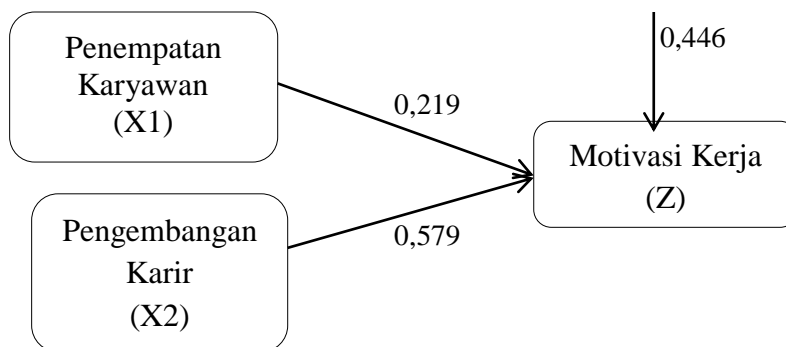
1. Nilai konstanta menunjukkan sebesar 16,231 artinya jika penempatan karyawan (X1), pengembangan karir (X2) dan motivasi kerja karyawan (Z) bernilai tetap maka kepuasan kerja (Y) bernilai sebesar 16,231.
2. Setiap terjadi kenaikan penempatan karyawan 0,139 akan diikuti kenaikan kepuasan kerja, apabila variabel lain diasumsikan tetap.
3. Setiap terjadi penurunan pengembangan karir -0,262 akan diikuti penurunan kepuasan kerja apabila variabel lain diasumsikan tetap.
4. Setiap terjadi kenaikan motivasi kerja karyawan 0,743 akan diikuti kenaikan kepuasan kerja, apabila variabel lain diasumsikan tetap.
5. e_1 merupakan variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh penempatan karyawan, pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan. Besarnya $e_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,484)} = 0,516$. Nilai R^2 didapat dari uji koefisien determinasi antara penempatan karyawan, pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja.

4.3 Analisis jalur (Path Analysis)

4.3.1 Koefisien Jalur Model I

Berdasarkan persamaan yang didapat dari analisis regresi linear berganda pada model I maka dapat dirumuskan diagram jalur model I sebagai berikut :

$$Z = 0,219 X1 + 0,579 X2 + e$$



Gambar 6. Diagram Jalur Model I

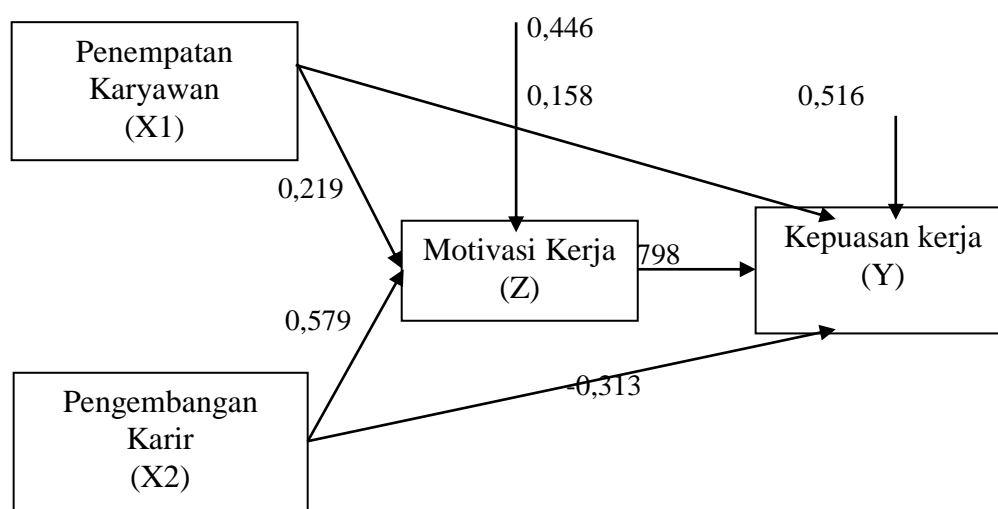
$$\begin{aligned}
 * e_1 &= \sqrt{(1 - R^2)} \\
 &= \sqrt{(1 - 0,554)} \\
 &= 0,446.
 \end{aligned}$$

4.3.2 Koefisien Jalur Model II

Berdasarkan persamaan yang didapat dari analisis regresi linear berganda pada model II maka dapat dirumuskan diagram jalur sebagai berikut :

$$Y = 0,158X_1 - 0,313X_2 + 0,798Z + e$$

Gambar 4.6
 Diagram jalur Model II



$$\begin{aligned}
 * e_1 &= \sqrt{(1 - R^2)} \\
 &= \sqrt{(1 - 0,484)} \\
 &= 0,516
 \end{aligned}$$

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji t

1. Model Regresi I

Derajat kebebasan (df) $n-k-1$ yaitu $85-2-1 = 82$ (n merupakan responden dan k merupakan jumlah variabel independen), sehingga hasil yang diperoleh untuk t_{tabel} sebesar 1,989. Dari hasil olah data dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.22
 Uji Parsial Variabel Penempatan Karyawan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Faktor Independen	t-hitung	t-tabel	signifikan
Penempatan Karyawan (X1)	2,195	1,989	0,031
Pengembangan Karir (X2)	5,817	1,989	0,000

Sumber : data primer

- a. Variabel Penempatan Karyawan (X1)
 Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh variabel Penempatan Karyawan (X1) memiliki t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu $2,195 > 1,989$. Dengan nilai signifikan penempatan karyawan (X1) yaitu $0,031 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, maka hipotesis pertama dapat **diterima**.
- b. Variabel Pengembangan Karir (X2)
 Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh variabel Pengembangan Karir (X2) memiliki t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu $5,817 > 1,989$. Dengan nilai signifikan pengembangan karir (X2) yaitu $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, maka hipotesis kedua dapat **diterima**.

2. Model Regresi II

Derajat kebebasan (df) $n-k-1$ yaitu $85-2-1 = (n$ merupakan jumlah responden dan k merupakan jumlah variabel independen), sehingga hasil yang diperoleh untuk t_{tabel} sebesar 1,989. Dari hasil olah data dapat disajikan pada tabel sebagai berikut ini:

Tabel 4.23

Uji Parsial Variabel Penempatan Karyawan (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Motivasi Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja(Y)

Faktor Independen	t-hitung	t-tabel	signifikan
Penempatan Karyawan (X1)	1,421	1,989	0,159
Pengembangan Karir (X2)	-2,444	1,989	0,017
Motivasi Kerja Karyawan (Z)	6,680	1,989	0,000

Sumber : data primer

- a) Variabel Penempatan Karyawan (X1)
 Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh variabel Penempatan Karyawan (X1) memiliki t_{hitung} lebih kecil dari pada nilai t_{tabel} yaitu $1,421 < 1,989$. Dengan nilai signifikannya yaitu 0,159 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian, maka hipotesis ketiga **ditolak**.
- b) Variabel Pengembangan Karir (X2)
 Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh variabel Pengembangan Karir (X2) memiliki t_{hitung} lebih kecil dari pada nilai t_{tabel} yaitu $-2,444 < 1,989$. Dengan nilai signifikannya yaitu 0,017 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, maka hipotesis keempat **diterima**.
- c) Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z)
 Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh variabel Motivasi kerja karyawan (Z) memiliki t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu $6,680 > 1,989$. Dengan nilai signifikan Motivasi kerja karyawan (Z) yaitu 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, maka hipotesis kelima dapat **diterima**.

4.6.2 Uji F

1. Model Regresi I

Hasil perhitungan parameter model regresi secara bersama-sama diperoleh pada tabel berikut ini :

Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Penempatan Karyawan (X1), Pengembangan Karir (X2) secara simultan terhadap Motivasi Kerja (Z)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	740.573	2	370.287	50.900	.000 ^b
Residual	596.533	82	7.275		
Total	1337.106	84			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Karyawan (Z)

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Penempatan Karyawan (X1)

Sumber : Data lampiran diolah SPSS versi 21

Uji F dimaksud untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel - variabel *dependen* secara simultan (bersama-sama). Hasil uji F dapat dilihat pada lampiran dengan hipotesis yang diajukan. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} = 50,900 > F_{tabel} 3,11$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, model regresi tersebut sudah layak dan benar.

2. Model Regresi II

Hasil perhitungan parameter model regresi secara bersama-sama diperoleh pada tabel berikut ini:

Tabel 4.25
Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Penempatan Karyawan (X1), Pengembangan Karir (X2)
secara simultan terhadap Kepuasan Kerja (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	559.774	3	186.591	25.302	.000 ^b
	Residual	597.332	81	7.374		
	Total	1157.106	84			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja Karyawan (Z), Penempatan Karyawan (X1), Pengembangan Karir (X2)

Sumber : Data lampiran diolah SPSS versi 21

Uji F digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel - variabel *dependen* secara simultan (bersama-sama). Hasil uji F dapat dilihat pada lampiran dengan hipotesis yang diajukan. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} = 25,302 > F_{tabel} 3,11$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, model regresi tersebut sudah layak dan benar.

4.7 Koefisien Determinasi (R)

1. Model Regresi I

Hasil Koefisien Determinasi Variabel Penempatan Karyawan (X1), Pengembangan Karir (X2)
terhadap Motivasi Kerja (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.543	2.697

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Penempatan Karyawan (X1)

Sumber : Data lampiran diolah SPSS versi 21

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai R Square sebesar 0,554 atau 55.4% hal ini menunjukkan bahwa persentase kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0,554 atau 55.4% Sedangkan sisanya sebesar 0,446 atau 44.6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

4.8 Interpretasi Analisis Jalur

Berdasarkan diagram jalur yang telah dirumuskan maka dapat disimpulkan pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh Penempatan Karyawan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening

- a. Pengaruh langsung = 0,158
- b. Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (Z) = $0,219 \times 0,798 = 0,174$

Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung penempatan karyawan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung penempatan karyawan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y). Maka dengan begitu motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja karena diintervening oleh motivasi kerja sebagai variabel Intervening. Dibuktikan dengan nilai *Indirect effect* > *direct effect* atau $0,174 > 0,158$ pada Penempatan Karyawan, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja karyawan mampu berperan sebagai variabel intervening atau memediasi pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening.

2. Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening

- a. Pengaruh langsung = -0,313
- b. Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi kerja (Z) = $0,579 \times 0,798 = 0,462$

Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung pengembangan karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Maka dengan begitu motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja karena diintervening oleh motivasi kerja sebagai variabel Intervening. Dibuktikan dengan nilai *Indirect effect* > *direct effect* atau $0,462 > (-0,313)$ pada pengembangan karir, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja karyawan mampu berperan sebagai variabel intervening atau memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening.

4 Pembahasan dan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat mengimplikasikan hal-hal sebagai berikut:

a. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Penempatan Karyawan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Dibuktikan dengan nilai *sig* (0,031) < (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima untuk variabel penempatan karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis **diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Penempatan Karyawan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (*Miiftakhu Rokhman Nur Ask Shidiq, Nur Ash Shidiq, M., 2019*) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

b. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Dibuktikan dengan nilai *sig* (0,000) < (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima untuk variabel Pengembangan karir. Dengan demikian, maka hipotesis **diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z). Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (*Lisdiani & Ngatno, 2017*) yang menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja.

c. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Penempatan Karyawan (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dibuktikan dengan nilai *sig* (0,159) > (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 diterima dan H_a ditolak untuk variabel Penempatan karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis **ditolak**. Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Penempatan Karyawan (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (*Lisnawati et al., 2017*) yang menyatakan bahwa Penempatan Karyawan secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja

d. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dibuktikan dengan nilai $sig (0,017) < (0,05)$. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima untuk variabel Pengembangan karir. Dengan demikian, maka hipotesis **diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (*Bahri & Chairatun Nisa, 2017*) yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Motivasi Kerja (Z) berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dibuktikan dengan nilai $sig (0,000) < (0,05)$. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima untuk variabel Motivasi kerja. Dengan demikian, maka hipotesis **diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (*Purwanto, 2019*) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

f. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Penempatan Karyawan (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel Intervening. Dibuktikan dengan nilai $Indirect\ effect > direct\ effect$ atau $0,174 > 0,158$ pada penempatan karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Karyawan (Z) mampu berperan sebagai variabel *intervening* atau memediasi pengaruh Penempatan Karyawan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel *intervening*.

g. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Karyawan

Hasil dari penelitian menemukan bahwa Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel Intervening. Dibuktikan dengan nilai $Indirect\ effect > direct\ effect$ $0,462 > (-0,313)$ pada Pengembangan karir, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Karyawan (Z) mampu berperan sebagai variabel *intervening* atau memediasi pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel *intervening*.

5. Kesimpulan

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

1. Pengaruh Penempatan Karyawan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z).
Dapat diperoleh nilai signifikan sebesar $0,031 < 0,05$ sehingga Penempatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
2. Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z).
Dapat diperoleh nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Pengaruh Penempatan Karyawan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
Dari pembahasan diatas dapat diperoleh nilai signifikan sebesar $0,159 > 0,05$ sehingga Penempatan Karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
Dapat diperoleh nilai signifikan sebesar $0,017 < 0,05$ sehingga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
Dapat diperoleh nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
6. Pengaruh Langsung dan tidak Langsung penempatan karyawan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Dapat diperoleh nilai *Inderect effect* > *direct effect* atau $0,174 > 0,158$ sehingga Penempatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja Karyawan sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh Langsung dan tidak langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
Dapat diperoleh nilai *Inderect effect* > *direct effect* atau $0,462 > (-0,313)$ sehingga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja Karyawan sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Diansyah, & Saepul, T. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Mikro Laju Cluster Jakarta 2 PT. Bank CIMB Niaga TBK. *Jurnal Online Internasional & Nasional*.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 18). PT Bumi Aksara.
- Lisdiani, V., & Ngatno, N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis S1 Undip*, 6(4), 105–112.
- Lisnawati, Musnadi, S., & Putra, T. R. I. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan (Bkpp) Aceh. *Jurnal Perspektif Manajemen Dan Perbankan*, 8(3), 1–18.
- Lukiyana. (2017). Pengaruh Rekrutmen Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dengan Penempatan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Online Internasional & Nasional*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Susan Sandiasih (Ed.); Cetakan 14). PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Miiftakhu Rokhman Nur Ask Shidiq, Nur Ash Shidiq, M., A. 2019. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PKP-PK PT.Angkasa Pura II Persero). *Journal Of Management*, 1(1).
- Purwanto, H. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAKARTA RAYA). *JEBA (Journal Of Economics And Business Aseanomics)*, 3(1), 60–80. <https://doi.org/10.33476/jeba.v3i1.742>
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st Ed.). PT Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st Ed.). PRENADAMEDIA GROUP (Divisi Kencana).
- Wahyuni, D., & Pase, A. K. (2019). THE EFFECT OF POSITION AND WORK PLACEMENT PROMOTION IN REGIONALAND EDUCATION EMPLOYEE AND TRAINING AGENCY, TANJUNGBALAI CITY. *Jurnal International Conference University Of Asahan2019*, 577–583.