

# **PENGARUH PENEMPATAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang)**

**Willy Gunawan**  
**Mochammad Al Musadieq**  
**Hamidah Nayati Utami**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [willygun2102@gmail.com](mailto:willygun2102@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*This research purposed to know and explain: the description of job placement, employee motivation, employee preformance in AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang; the influence job placement on employee motivation in AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang; job placement on employee performance in AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang; and employee motivation on employee performance in AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang. Research type is explanatory research with quantitative approach. Variable in this reserach is job placement as independent variable, employee motivation as intervening variable, and employee performance as dependent variable. This research uses primary data in the form of the questioner answer result and secondary data based on documents. Data were analyzed using descriptive analysis and path analysis. Based of the path analysis result, it was found that the variable job placement had a significant impact on employee motivation; Job placement had a significant impact on employee performance.*

**Keywords: job placement, employee motivation, employee performance**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan: gambaran penempatan kerja, motivasi karyawan, dan kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang; pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi kerja di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang; pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang; pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah penempatan kerja sebagai variabel bebas, motivasi karyawan sebagai variabel antara, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil jawaban angket dan data sekunder melalui dokumen-dokumen. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil pengujian analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan; Penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; Motivasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci: Penempatan Kerja, Motivasi Karyawan, Kinerja Karyawan**

## 1. PENDAHULUAN

Penting bagi setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya sebaik mungkin. Menurut pendapat (Hariandja, 2002:2) “SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)”.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beragam aktivitas, salah satunya yaitu penempatan. Penempatan merupakan kegiatan untuk mencocokkan orang-orang yang memiliki keahlian dengan posisi yang akan ditempatinya di dalam perusahaan. Menurut pendapat Tohardi (2002:220) “penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan”.

Karyawan yang ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahliannya akan menciptakan tingginya motivasi karyawan dan membuat kinerjanya dalam bekerja meningkat juga. Buchari (1991:175) menyatakan bahwa “Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan adalah kepuasan para karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas dan pekerjaan yang disukai sepenuhnya”

Hasibuan (2005:216) mengemukakan bahwa “Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah bekerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan”. Motivasi merupakan awal terciptanya kemauan karyawan untuk dapat bekerja maksimal untuk mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil dari aktivitas seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut pendapat (Mangkunegara 2002:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja dipengaruhi oleh kemauan (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) dari setiap individu di dalam perusahaan. Kinerja yang baik dari setiap karyawan akan membuat prestasinya dalam perusahaan meningkat. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan seseorang yang didasarkan dari tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Adanya kinerja yang baik dan prestasi yang meningkat maka proses

penempatan yang sudah dilakukan dapat dikatakan telah tepat sasaran, sehingga hal ini akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten di perusahaan.

Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 merupakan perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) yang bergerak di bidang jasa Asuransi Jiwa di Indonesia, didirikan pada tanggal 12 febuari 1912. Wilayah operasi AJB Bumiputera 1912 mencakup hampir seluruh kota di Indonesia. Sebagai perusahaan pelopor yang bergerak dibidang jasa asuransi jiwa Bumiputera 1912 dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Meskipun sudah berdiri sejak tahun 1912 namun kinerjanya masih berjalan dengan baik, hal tersebut dikarenakan upaya AJB Bumiputera 1912 yang senantiasa berbenah dalam melakukan berbagai kebijakan serta inovasi dalam mendukung kinerja SDM di perusahaanya agar lebih baik lagi.

Sebagai salah satu pioner perusahaan asuransi, salah satu tujuan AJB Bumiputera 1912 yaitu “Menciptakan iklim kerja yang motivasif dan inovatif untuk mendukung proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien”. Salah satu program terkait dalam mendukung tujuan tersebut, AJB Bumiputera 1912 setiap tahunnya mengadakan kegiatan penempatan. Hal ini dilakukan karena adanya perluasan kegiatan perusahaan, adanya promosi, alih tugas, demosi dan sebagainya pada karyawan AJB Bumiputera 1912 mengakibatkan perlu dilakukan penempatan pada posisi yang tepat dan sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya. Proses penempatan terhadap karyawan yang dilaksanakan suatu organisasi sangat penting, karena jika sesuai dengan kriteria, prosedur, dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan maka akan menghasilkan sumber daya yang berkualitas sehingga nantinya akan memudahkan perusahaan mencapai tujuannya. Berdasarkan uraian latar belakang dibuat penelitian berjudul **“Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bumiputera 1912 Wilayah Malang)”**.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori Penempatan

Penempatan merupakan salah satu proses penting dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia, Karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya penempatan seseorang pada posisi tertentu, sangat

ditentukan oleh fungsi penempatan (*job placement*), Hasibuan (2005:64) menjelaskan bahwa “penempatan pegawai harus dilakukan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip *the right man in the right place and the right man behind the right job*”. Prinsip penempatan pegawai yang tepat harus dilaksanakan secara tepat, agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan spesialisasi dan keahliannya.

Menurut pendapat Tohardi (2002:220) “penempatan kerja adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan”, Sedangkan menurut Schuler dan Jackson (1997:267), “penempatan (*Job Placement*) berkaitan dengan pencocokan seorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut”.

## 2.2 Tinjauan Teori Motivasi Karyawan

Dasar teori ini diperoleh dari pendapat Abraham H. Maslow yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi. keseluruhan dalam teori ini menjelaskan bahwa kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Artinya jika seseorang telah memenuhi kebutuhan yang pertama, maka akan muncul kebutuhan kedua dan seterusnya. Maslow dalam Siagian (2004:287), menerangkan bahwa “ada lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri”.

*ERG Theory (Existence Needs, Relation Needs, and Growth Needs)* Teori ERG ini dikemukakan oleh Alderfer dalam Hasibuan (2005:113) “Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*), kebutuhan akan berhubungan (*Relation Needs*), dan kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs*)”.

## 2.3 Tinjauan Teori Kinerja

Hal yang terpenting di dalam perusahaan adalah kinerja. Semua aktivitas perusahaan tergantung seberapa besar kinerja yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Semua tujuan perusahaan pasti tidak akan tercapai jika tidak ada kinerja di dalamnya. Oleh karena itu kinerja diperlukan untuk menjalankan aktivitas perusahaan dan menjadi bahan ukuran perusahaan dalam menilai sejauh mana perusahaan sudah mencapai tujuannya.

Menurut Nawawi (2006:234) “kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material”. Dharma (2010:46) menyatakan bahwa “hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu”.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah dan uraian pada penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Penempatan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>).
- H<sub>2</sub> : Penempatan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).
- H<sub>3</sub> : Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

## 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah “*Explanatory research*” atau penelitian penjelasan, sebagaimana yang dikatakan oleh Singarimbun (2006:5), “Penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”. Berdasarkan pendapat tersebut maka penelitian ini mencoba untuk menjelaskan mengenai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang akan dibuktikan melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang yang beralamat di Jalan Jaksa Agung Suprpto no 83 Malang Jawa Timur, Indonesia. Jumlah karyawan AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang adalah 40 orang (Data 2016). dikarenakan jumlah populasi yang diteliti relative kecil, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (*total sampling*), Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Analisis data yang digunakan:

1. Analisis Data Deskriptif  
Menurut Sugiono (2010:147) “Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalis”.
2. Analisis Jalur  
“Analisis jalur (*path analysis*) adalah alat analisis statistik untuk menguji eksistensi

variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan Y” (Bungin, 2009:225)

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan pengujian pengaruh parsial (sendiri-sendiri) variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk keperluan pengujian ini dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh bernilai nyata atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat kepercayaan 95% atau ( $\alpha = 0,05$ ).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

#### a. Penempatan Kerja

**Tabel 1**  
Distribusi Frekuensi Variabel Penempatan Kerja (X)

| Item   | Item Variabel  | Mean        |
|--|--|-------------|
| X1.1   | Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tuntutan pengetahuan pekerjaan | 3,20        |
| X1.2   | Kesesuaian posisi jabatan dengan pengetahuan yang dimiliki                 | 3,68        |
| X1.3   | Paham cara menyelesaikan tugas   | 4,15        |
| Mean Indikator Penempatan Berdasarkan Pengetahuan  |  | 3,68        |
| X1.4   | Dapat bekerja sama dalam tim   | 4,20        |
| X1.5   | Dapat menentukan prosedur terbaik dalam menyelesaikan tugas                | 4,15        |
| X1.6   | Dapat menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan dengan baik               | 4,20        |
| Mean Indikator Penempatan Berdasarkan Keterampilan |  | 4,18        |
| X1.7   | Dapat mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan                     | 4,18        |
| X1.8   | Kesiapan menanggung tanggung jawab besar dalam melaksanakan tugas          | 4,15        |
| Mean Indikator Penempatan Berdasarkan Kemampuan    |  | 4,16        |
| <b>Grand Mean Variabel Penempatan Kerja (X)</b>    |  | <b>3,99</b> |

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada variabel penempatan kerja (X<sub>1</sub>) terdapat 8 item pernyataan, diperoleh *grand mean* sebesar 3,99 yang artinya dapat dikategorikan baik dan dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang sudah dilakukan dengan baik dan tepat.

### b. Motivasi Karyawan

**Tabel 2** Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>)

| Item   | Item Variabel   | Mean        |
|--|---|-------------|
| Y1.1   | Kesesuaian gaji dengan pekerjaan                      | 4,15        |
| Y1.2   | Kebutuhan akan rasa nyaman                            | 4,40        |
| Y1.3   | Kebutuhan pemberian bonus atas kinerja yang memuaskan | 4,40        |
| Mean Indikator <i>Existence Needs</i> (Kebutuhan akan Keberadaan)    |   | 4,31        |
| Y1.4   | Terjalin hubungan baik dengan rekan kerja             | 4,15        |
| Y1.5   | hubungan baik dengan atasan                           | 4,15        |
| Y1.6   | Pujian dari atasan atas kinerja yang baik             | 4,08        |
| Mean Indikator <i>Relatedness Needs</i> (Kebutuhan akan Keterikatan) |   | 4,13        |
| Y1.7   | Keinginan untuk bekerja lebih baik                    | 4,13        |
| Y1.8   | Kewenangan dalam pengambilan keputusan                | 4,10        |
| Y1.9   | Peluang pengembangan karir                            | 4,20        |
| Mean Indikator <i>Growth Needs</i> (Kebutuhan akan Pertumbuhan)      |   | 4,14        |
| <b>Grand Mean Variabel Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>)</b>         |   | <b>4,19</b> |

Sumber data diolah, 2016

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada variabel Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>) terdapat 9 item pernyataan, diperoleh *grand mean* yang sebesar 4,19 yang artinya dapat dikategorikan baik dan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang setuju bahwa mereka sudah termotivasi dengan baik dalam bekerja.

### c. Kinerja Karyawan

**Tabel 3**  
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

| Item                     | Item Variabel   | Mean |
|--------------------------|---|------|
| Y2.1                     | Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan          | 4,18 |
| Y2.2                     | Dapat meningkatkan hasil kerja                                    | 4,18 |
| Y2.3                     | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari rekan kerja   | 4,18 |
| Mean Indikator Kuantitas |   | 4,18 |
| Y2.4                     | Ketelitian  | 4,15 |
| Y2.5                     | Hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan             | 4,15 |
| Y2.6                     | = Mutu pekerjaan dapat meningkat                                  | 4,15 |
| Mean Indikator Kualitas  |   | 4,15 |
| Y2.7                     | Menyelesaikan tugas tepat waktu.                                  | 4,15 |
| Y2.8                     | Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja | 4,15 |

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| Y2.9  | Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan sebelumnya | 4,18        |
| Mean Indikator Ketepatan Waktu                              |  | 4,16        |
| <b>Grand Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)</b> |  | <b>4,16</b> |

Sumber data diolah, 2016

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada variabel kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) terdapat 9 item pernyataan, diperoleh *grand mean* sebesar 4,16 yang artinya dapat dikategorikan baik dan dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang sudah berjalan dengan baik.

## 2. Analisis Jalur

**Tabel 4**  
Analisis Jalur

| Pengaruh                       | Koefisien Jalur | t-hitung | p-value | R <sup>2</sup> |
|--------------------------------|-----------------|----------|---------|----------------|
| X→Y <sub>1</sub>               | 0,747           | 6,920    | 0,000   | 55,8%          |
| Total                          |                 |          |         | 55,8%          |
| X→Y <sub>2</sub>               | 0,347           | 2,379    | 0,023   | 26,2%          |
| Y <sub>1</sub> →Y <sub>2</sub> | 0,514           | 3,520    | 0,001   | 38,9%          |
| Total                          |                 |          |         | 65,1%          |

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Dari tabel 4 tersebut terdapat 2 persamaan

### a. Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Motivasi Karyawan

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y_1 = 0,747X + e_1$$

Hasil penelitian yang dapat dilihat pada tabel 4 menunjukkan Koefisien jalur Penempatan Kerja terhadap Motivasi Karyawan sebesar 0,747 artinya setiap peningkatan variabel Penempatan Kerja sebesar 1 satuan maka Motivasi Karyawan akan meningkat sebesar 0,747 kali.

### b. Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y_2 = 0,347 X + 0,514 Y_1 + e_2$$

Koefisien jalur Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,347 artinya setiap peningkatan Penempatan Kerja sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar

0,347 kali dan Koefisien jalur Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,514 artinya setiap peningkatan Motivasi Karyawan sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,514 kali.

## 3. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis dilakukan untuk memperkuat hasil dari uji *path* yang telah dilakukan sebelumnya. Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau probabilitas sig.  $\leq (0,05)$ . Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji hipotesis:

**Tabel 5**  
Uji Hipotesis

| Pengaruh                       | Standar Error | t-hitung | p-value |
|--------------------------------|---------------|----------|---------|
| X→Y <sub>1</sub>               | 0,106         | 6,920    | 0,000   |
| X→Y <sub>2</sub>               | 0,169         | 2,379    | 0,023   |
| Y <sub>1</sub> →Y <sub>2</sub> | 0,172         | 3,520    | 0,001   |

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa:

- 1) Hasil pengujian yang dapat dilihat pada tabel 5 t-hitung (6,920) variabel penempatan kerja (X) lebih besar dari t-tabel (2,026) atau p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh signifikan Penempatan Kerja (X) terhadap Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>).
- 2) Hasil pengujian yang dapat dilihat pada tabel 2 menunjukkan t-hitung (2,379) Penempatan Kerja (X) lebih besar dari t-tabel (2,026) atau p-value (0,023) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh signifikan Penempatan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).
- 3) Hasil pengujian yang dapat dilihat pada tabel 2 menunjukkan t-hitung (3,520) Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>) lebih besar dari t-tabel (2,026) atau p-value (0,001) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh signifikan Motivasi Karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan.(Y<sub>2</sub>)

#### 4. Pengaruh Tidak Langsung Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan

**Tabel 6**  
**Pengaruh Tidak Langsung Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan**

| Pengaruh    | Koefisien Jalur | Standar Error | t-hitung | p-value |
|-------------|-----------------|---------------|----------|---------|
| X→Y1<br>→Y2 | 0,384           | 0,140         | 2,751    | 0,008   |

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil pengujian pada tabel 6 menunjukkan t-hitung (2,751) lebih besar dari t-tabel (2,026) atau p-value (0,008) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan dan hasil koefisien jalur (0,384) Artinya, apabila Penempatan Kerja semakin baik atau nyaman diikuti dengan Motivasi Karyawan yang semakin tinggi maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat Sebaliknya apabila Penempatan Kerja semakin tidak baik atau tidak nyaman diikuti dengan Motivasi Karyawan yang semakin menurun maka Kinerja Karyawan akan semakin menurun.

Hasil analisis dan pembahasan yang sudah dilakukan diperoleh kesimpulan pengaruh total Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,731 yang didapat dari penjumlahan pengaruh langsung Penempatan Kerja ditambah Kinerja Karyawan (0,374+0,384) dan pengaruh tidak langsung Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan.

#### 5. KESIMPULAN DAN SARAN

##### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumus masalah, hasil analisa dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan penempatan kerja yang dilakukan pada AJB Bumiputera 1912 Wilayah malang terdapat tiga macam yaitu promosi jabatan, demosi jabatan, dan alih tugas. Pada prosesnya kantor wilayah terlebih dahulu harus mengajukan kebutuhan pegawai ke kantor pusat setelah itu kantor pusat yang akan menentukan

penempatan posisi karyawan tersebut dengan beberapa tahapan, mulai dari tes tulis, wawancara, dst. Hasil *grand mean* dari distribusi frekuensi variabel penempatan kerja sebesar 3,99 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang sudah berjalan dengan baik. Hasil *grand mean* dari distribusi frekuensi variabel motivasi karyawan sebesar 4,19 dan motivasi karyawan sebesar 4,16 keduanya berada pada interval baik, yang berarti karyawan AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang sudah termotivasi dengan baik dikarenakan proses penempatan sudah berjalan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik .

2. Penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan di AJB Bumiputera 1912 Wilayah Malang. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar (0,747), dan memiliki nilai p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,05).
3. Penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera Malang. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar (0,347), dan memiliki nilai p-value (0,023) lebih kecil dari alpha 5% (0,05).
4. Motivasi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera Malang. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar (0,514), memiliki nilai p-value 0,001 lebih kecil dari alpha 5% (0,05).

##### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi para peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan sampel yang berbeda jumlahnya dan tempat lain sebagai objek penelitian.
2. Bagi para peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan indikator lain dan lebih menjelaskan tentang variabel lain yang mempengaruhi motivasi karyawan dan kinerja karyawan, contohnya seperti lingkungan kerja, sistem imbalan, serta pengembangan karir.
3. bagi pihak perusahaan sebaiknya tidak mengutamakan kesesuaian latar belakang

pendidikan dengan tuntutan pengetahuan pekerjaan dalam proses penempatan karena karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang sama dengan tuntutan pengetahuan pekerjaan belum tentu kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yakni mean terendah dari semua item yaitu kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tuntutan pengetahuan pekerjaan ( $X_{1.1}$ ). hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Burhan, Bungin. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja. Rusdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gajah Mada University Press.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES Anggota IKAPI.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi: Pertama. Bandung: CV Mandar Maju.