PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA (Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo)

Almira Nanda Rizky Yani
Heru Susilo
Ika Ruhana
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : almirananda1@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to know about the effect of the placement of employees' motivation and performance. In this study, the definition of placement is the placement based on the suitability of the knowledge, skill conformity, and conformity capabilities. Explanatory Research is a method used in this study, with data analysis using descriptive analysis and path analysis. The samples are 65 permanent employees of the company with data collection via questionnaires. The results showed that the variables significantly influence the suitability of knowledge work motivation and path coefficient of 0,246; suitability variables significantly influence motivation skills working with path coefficient of 0,439; suitability variables significantly influence the ability of motivation to work with path coefficient of 0,330; knowledge suitability variables significantly influence employee performance with a path coefficient of 0,258; suitability variables skills had no significant effect on the performance of employees with a path coefficient of -0,048; suitability variables significantly influence the ability of employee performance with a path coefficient of 0,324; and work motivation significantly influence employee performance with a path coefficient of 0,390.

Keywords: Suitability Of The Knowledge, Suitability Of Skills, Suitability Capabilities, Work Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi dan kinerja. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan penempatan adalah penempatan berdasarkan kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan. *Explanatory Research* adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini, dengan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Sampel yang digunakan sebanyak 65 karyawan tetap perusahaan dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,246; variabel kesesuaian keterampilan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,439; variabel kesesuaian kemampuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,330; variabel kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,258; variabel kesesuaian keterampilan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar -0,048; variabel kesesuaian kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,324; dan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,390.

Kata Kunci : Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Keterampilan, Kesesuaian Kemampuan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia yang penting peranannya dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentunya. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan di dasari oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan tergantung bagaimana perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman dari luar dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki, karena itu perusahaan harus bisa mengelola sumber daya manusianya dengan baik.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi suatu bidang manajemen yang sering disebut manajeman sumber daya manusia, yang salah satu fungsinya adalah penempatan karyawan. Perusahaan harus menyesuaikan karyawan dengan kondisi lingkungan barunya, karena itu menempatkan seseorang dengan pekerjaan barunya bukanlah hal yang mudah. Karyawan dapat bekerja secara optimal apabila perusahaan menempatkan karyawan berdasarkan kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan spesifikasi pekerjaan. Tidak hanya bagi karyawan baru, penempatan ini berlaku juga bagi karyawan lama.

Lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat jika perusahaan dapat mengetahui apa kebutuhan dan harapan karyawannya sehingga semakin termotivasi dalam bekerja (Rivai and Sagala, 2010:838). Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. Penempatan karyawan erat hubungannya dengan kinerja karyawan, bagi perusahaan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap karyawan agar bekerja dengan maksimal adalah dengan penempatan yang tepat. Perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam menempatkan karyawannya pada posisi jabatan yang sesuai jika karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi dan kinerja yang baik.

PT Perkebunan Nusantara X (PG. Watoetoelis) Sidoarjo adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri gula. Persaingan yang ketat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga karyawan bisa bekerja dengan maksimal dan produk yang dihasilkan bisa bersaingan di pasaran. Agar dapat menghasilkan karyawan yang berpotensi dan memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam hal penempatan karyawan wajib dilakukan. Berdasarkan latar belakang, maka peneliti tertarik malakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Motivasi dan Kinerja (studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG. Watoetoelis) Sidoarjo).

KAJIAN PUSTAKA

Penempatan

Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi, banyak orang yang berpendapat demikian, namun pendapat tersebut tidak salah apabila menyangkut karyawan baru. Karyawan tersebut akan memperoleh status dan di tempatkan pada posisi atau jabatan tertentu untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, namun dalam teori sumber daya manusia, penempatan berlaku pula bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Karyawan lama pun perlu direkrut, dipilih, dan menjalani program pengenalan sebelum ditempatkan pada pekerjaan barunya. Bernadin & Rusel (1993:11) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan merupakan kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan. Ini merupakan tantangan yang harus dihadapi manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan. Agar dapat menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan kepribadiannya masing-masing, penting bagi para manajer mengenali dengan baik kepribadian para bawahannya. Bukan hanya bagi karyawan, hal ini juga akan berdampak positif bagi perusahaan karena karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Motivasi

Motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka karena motivasi merupakan energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri, hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Manfaat motivasi yang utama untuk meningkatkan kinerja adalah menciptakan gairah kerja (Arep, 2003:16). Manfaat lain yaitu pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, yang artinya bahwa pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Penempatan pegawai secara

tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai harus dikaitkan dengan aspek-aspek tertentu dari teori motivasi, karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Salah satunya adalah teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Bangun (2012:316) yang menyatakan bahwa secara individu setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya. Hal pertama yang harus dipenuhi dalam teori ini adalah kebutuhan fisik, kemudian keamanan atau perlindungan, kebersamaan, perhormatan dan penghargaan, dan yang terakhir aktualisasi diri.

Kinerja

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan definisi kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67). Dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting karena dianggap sebagai salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan, motivasi, maupun faktor dalam diri individu, dengan demikian diharapkan kinerja karyawan akan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Hasil akhir pekerjaan dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas pekerjaan yang sesuai dengan standar perusahaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kehadiran karyawan, dan kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Hipotesis

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1).
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap motivasi kerja (Y_1).
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap motivasi kerja (Y_1).
4. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2).
5. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2).
6. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2).
7. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2).

Metode Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh penempatan berdasarkan kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Maka jenis penelitian ini menggunakan *Explanatory research* atau penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner dan dokumentasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X (PG. Watoetoelis) Sidoarjo yang berjumlah 189 orang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 65 karyawan dengan teknik pengambilan sampel *Proporsional Random Sampling.*

Untuk menghitung uji validitas menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson,* sedangkan untuk menghitung uji reliabilitas menggunkan rumus *Alpha Cronbach.* Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur *(Path analysis)***.**

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (X_1, X_2, X_3 terhadap Y_1)

Variabel	Standar Koefisien Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
X_1	0,246	2,479	0,016	Signifikan
X_2	0,439	4,812	0,000	Signifikan
X_3	0,330	3,292	0,002	Signifikan
Variabel Terikat Y_1				
R : 0,716				
R square (R2) : 0,512				
Adjusted R square : 0,488				

Sumber: Data primer diolah Tahun 2015

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap motivasi pekerja adalah kesesuaian keterampilan karena memiliki nilai koefisien beta dan t_{hitung} paling besar. Besar kontribusi variabel X_1, X_2, dan X_3 terhadap Y_1 dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,488. Artinya bahwa 48,8% variabel bebas, yaitu Kesesuaian Pengetahuan (X_1),

Kesesuaian Keterampilan (X_2), dan Kesesuaian Kemampuan (X_3) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja (Y_1). Sedangkan 51,2% variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variable-variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Tabel 2 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua (X_1, X_2, X_3, Y_1 terhadap Y_2)

Variabel	Standar Koefisien Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
X_1	0,258	2,890	0,005	Signifikan
X_2	0,048	0,524	0,602	Tidak Signifikan
X_3	0,324	3,474	0,001	Signifikan
Y_1	0,390	3,542	0,001	Signifikan
Variabel Terikat Y_2				
R : 0,804				
R square (R2) : 0,646				
Adjusted R square : 0,622				

Sumber: Data primer diolah Tahun 2015

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja (Y_1) tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah motivasi pekerja karena memiliki nilai koefisien beta dan t_{hitung} paling besar. Besar kontribusi variabel X_1, X_2, X_3, dan Y_1 terhadap Y_2 dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,622. Artinya bahwa 62,2% variabel bebas, yaitu Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Keterampilan (X_2), Kesesuaian Kemampuan (X_3), dan Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y_2). Sedangkan 37,8% variabel kinerja karyawan (Y_2) akan dipengaruhi oleh variable-variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

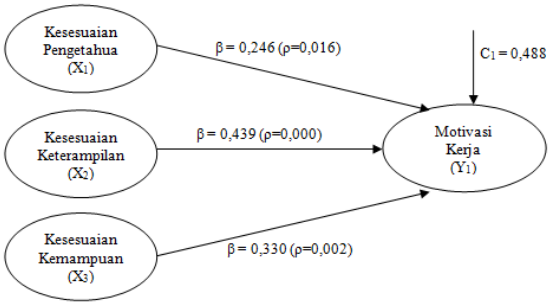
Pengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Secara Langsung

Hasil analisis jalur persamaan regresi model pertama akan didapat koefisien persamaan sebagai berikut:

$Y_1 = 0{,}246X_1 + 0{,}439X_2 + 0{,}330X_3 + C_1$

C_1 merupakan variabel yang mempengaruhi Y_1 namun tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai C_1 dapat dihitung dengan rumus $\sqrt{1} - R^2$. Jika besar R^2 adalah 0,512 maka $C_1 = \sqrt{1} - 0{,}512 = 0{,}488$. Berdasarkan uraian tersebut, dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut:



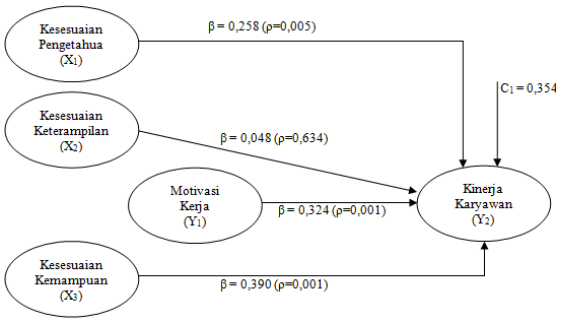
Gambar 1 Model Analisis Jalur Pertama
Sumber: Data primer diolah Tahun 2015

Berdasarkan model analisis jalur persamaan pertama (X_1, X_2, X_3, terhadap Y_1), maka dapat diketahui besarnya kontribusi variabel kesesuaian pengetahuan sebesar 0,246; kesesuaian keterampilan sebesar 0,439; dan kesesuaian kemampuan sebesar 0,330. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hasil analisi jalur persamaan regresi model kedua akan didapat koefisien persamaan sebagi berikut:

$Y_2 = 0{,}258X_1 + 0{,}048X_2 + 0{,}324X_3 + 0{,}390Y_1 + C_2$

C_2 merupakan variabel yang mempengaruhi Y_2 namun tidak dibahas dalam penelitian ini. nilai C_2 dapat dihitung dengan rumus $\sqrt{1} - R^2$. Jika besar R^2 adalah 0,646 maka $C_1 = \sqrt{1} - 0{,}646 = 0{,}354$. Berdasarkan uraian tersebut, dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut:



Gambar 2 Model Analisis Jalur Kedua
Sumber: Data primer diolah Tahun 2015

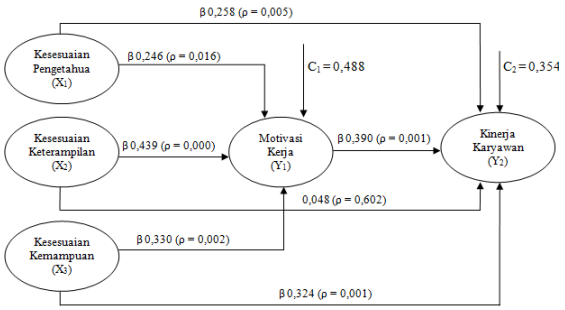
Berdasarkan interpretasi tersebut, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain kesesuaian pengetahuan sebesar 0,258; kesesuaian keterampilan sebesar 0,048; kesesuaian kemampuan sebesar 0,324; dan motivasi kerja sebesar 0,390. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, kesesuaian kemampuan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila bahwa kesesuaian

pengetahuan, kesesuaian keterampilan, kesesuaian kemampuan, dan motivasi kerja meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Secara Tidak Langsung

1. Pengaruh tidak langsung variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) melalui variabel motivasi kerja (Y_1).
   IE = (PY_1X_1) x (PY_2Y_1)
   = 0,246 x 0,390
   = 0,096
2. Pengaruh tidak langsung variabel kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) melalui variabel motivasi kerja (Y_1).
   IE = (PY_1X_2) x (PY_2Y_1)
   = 0,439 x 0,390
   = 0,171
3. Pengaruh tidak langsung variabel kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) melalui variabel motivasi kerja (Y_1).
   IE = (PY_1X_3) x (PY_2Y_1)
   = 0,330 x 0,390
   = 0,129

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan: besar pengaruh secara tidak langsung pada variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) melalui variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,096, besar pengaruh secara tidak langsung pada variabel kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) melalui variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,171, dan besar pengaruh secara tidak langsung pada variabel kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) melalui variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,129 sehingga hal tersebut saling berperan sebagai perantara.



Gambar 3 Model Analisis Jalur Keseluruhan
Sumber: Data primer diolah Tahun 2015

PEMBAHASAN

Pengaruh Kesesuaian Pengetahuan (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk ditempatkan dengan memperhatikan kriteria yang diperlukan perusahaan, salah satunya adalah pengetahuan. Bernadin & Rusel (1993:11) "Pengetahuan karyawan dapat dilihat pada kemampuannya dalam menciptakan ide baru maupun tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan". Karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya dengan begitu karyawan tersebut lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya, hal ini sama saja dengan meningkatkan motivasi dalam diri karyawan.

Sehubungan dengan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis pertama yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1) terbukti signifikan dan dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (β) pada hubungan kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,246 dan t_{hitung} sebesar 2,479 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,016 (0,016 < 0,05) yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1). Motivasi kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian pengetahuan atau dengan meningkatkan kesesuaian pengetahuan maka motivasi kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Pengaruh Kesesuaian Keterampilan (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Keterampilan dibagi menjadi tiga, yaitu: teknis, berhubungan, dan konseptual. Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keterampilannya dapat termotivasi dalam bekerja, karena karyawan tersebut merasa nyaman dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan keahliannya. Tidak hanya itu, karyawan tersebut juga dapat meningkatkan keterampilannya sehingga diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya. Bernadin & Rusel (1993:11) "dengan ikut serta secara nyata melakukan tugas-tugas yang sesuai dengan lingkungannya, keterampilan seseorang dapat dikembangkan, karena keterampilan merupakan suatu tindakan yang dapat dipelajari".

Sehubungan dengan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kedua yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuian keterampilan (X_2) terhadap motivasi kerja (Y_1) terbukti signifikan dan dapat diterima. Hal ini dapat dilihat pada koefisien jalur (β) pada hubungan kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,439 dan t_{hitung} yaitu sebesar 4,812 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 (0,000 < 0,05) maka pengaruh X_2 (kesesuaian keterampilan) terhadap Y_1 (motivasi kerja) adalah signifikan, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap motivasi kerja (Y_1). Motivasi kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian keterampilan atau dengan meningkatkan kesesuaian keterampilan maka motivasi kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Pengaruh Kesesuaian Kemampuan (X_3) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Siagian (2004:205) "agar karyawan tidak merasa kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya, setiap karyawan wajib ditempatkan pada tempat yang sesuai dengan pendidikan, pengetahuan dan kemampuannya". Lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, apabila perusahaan melihat apa kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Robbins & Judge (2008 : 58) membagi kemampuan menjadi dua, yaitu intelektual dan fisik.

Berdasarkan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis ketiga yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap motivasi kerja (Y_1) terbukti signifikan dan dapat diterima. Dapat dilihat dari koefisien jalur (β) pada hubungan kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,330 dan t_{hitung} sebesar 3,292 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,002 (0,002 < 0,05) maka pengaruh X_3 (kesesuaian kemampuan) terhadap Y_1 (motivasi kerja) adalah signifikan., hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap motivasi kerja (Y_1). Motivasi kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian kemampuan atau dengan meningkatkan kesesuaian kemampuan maka motivasi kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Pengaruh Kesesuaian Pengetahuan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugasnya dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan definisi kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67).

Berdasarkan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis keempat yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) terbukti signifikan dan dapat diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien jalur (β) pada hubungan kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,258 dan t_{hitung} sebesar 2,890 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,005 (0,005 < 0,05) maka pengaruh X_1 (kesesuaian pengetahuan) terhadap Y_2 (kinerja karyawan) adalah signifikan, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian pengetahuan atau dengan meningkatkan kesesuaian pengetahuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Pengaruh Kesesuaian Keterampilan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Hasil penilaian kinerja dari karyawan merupakan salah satu cara untuk melihat perkembangan perusahaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan dengan keterampilan karyawan. Bernadin & Rusel (1993:11) "Dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan karyawan mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan rencana sebelumnya". Perusahaan wajib mengetahui keterampilan dari masing-masing karyawan agar karyawan tersebut dapat ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai.

Sehubungan dengan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kelima yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) terbukti tidak signifikan. Ini berarti bahwa keterampilan yang dimiliki karyawan PT perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) tidak sesuai dengan teori Bernadin & Rusel (1993:11) yang menjelaskan bahwa keterampilan berasal dari kata terampil yang artinya cakap, mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (β) pada hubungan kesesuaian keterampilan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,048 dan t_{hitung} sebesar 0,524 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,602 (0,602 < 0,05) maka pengaruh X_2 (kesesuaian keterampilan) terhadap Y_2 (kinerja karyawan) adalah kurang signifikan. Hal ini berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian keterampilan.

Pernyataan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gomez (2003:177) "motivasi dan kemampuan adalah fungsi dari kinerja", atau dapat ditulis dengan rumus:

$$P = f(M \times A)$$

Berdasarkan rumus tersebut dapat diketuhi bahwa kinerja adalah fungsi perkalian antara motivasi dan kemampuan, sehingga dapat diketahui bahwa motivasi dan kemampuan lebih berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan keterampilan tidak berpengaruh lebih terhadap kinerja karyawan. Keterampilan karyawan lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja merupakan perasaan yang timbul dari dalam diri setiap individu. Artinya jika karyawan ditempatkan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, maka karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Pengaruh Kesesuaian Kemampuan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Mangkunegara (2009:67) "kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* merupakan ciri-ciri kemampuan karyawan secara psikologis". Artinya karyawan akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya jika memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120).

Sehubungan dengan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis keenam yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2) terbukti signifikan dan dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (β) pada hubungan kesesuaian kemampuan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,324 dan t_{hitung} sebesar 3,474 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,001 (0,001 < 0,05) maka pengaruh X_3 (kesesuaian kemampuan) terhadap Y_2 (kinerja karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian kemampuan atau dengan meningkatkan kesesuaian kemampuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Pengaruh Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Bangun (2012:230) "Kinerja merupakan variabel tidak bebas atau terikat yang mempunyai arti dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi banyak faktor". Faktor yang dimaksud salah satunya adalah motivasi kerja, karena kinerja seseorang dapat dilihat dari motivasi orang tersebut. Kinerja yang dihasilkan akan meningkat apabila motivasinya tinggi. Berlaku pula sebaliknya, jika orang tersebut memiliki motivasi yang rendah, maka kinerja yang dihasilkannya juga akan menurun.

Sehubungan dengan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis keenam yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) terbukti signifikan dan dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (β) pada hubungan motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,390 dan t_{hitung} sebesar 3,524 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,001 (0,001 < 0,05) maka pengaruh Y_1 (motivasi kerja) terhadap Y_2 (kinerja karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja atau dengan meningkatkan motivasi kerja maka

kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti tentang Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Motivasi dan Kinerja pada PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kesesuaian Pengetahuan terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kesesuaian Keterampilan terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kesesuaian Kemampuan terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kesesuaian Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.
5. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Kesesuaian Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kesesuaian Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo.

Saran

1. 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. Dengan adanya hal tersebut maka PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo disarankan selalu memperhatikan karyawannya, karena motivasi tidak hanya didapat dari diri sendiri melainkan dari perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat.
2. Diketuhi bahwa kesesuaian keterampilan karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) lebih rendah dibandingkan dengan kesesuaian pengetahuan dan kesesuaian kemampuannya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan tidak memiliki sikap terbuka terhadap karyawan lain, tidak berani mengambil resiko terhadap tugas yang diambil, dan tidak berani mengeluarkan pendapat dalam mengambil keputusan. Untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan, perusahaan disarankan untuk melakukan pelatihan. Sedangkan untuk lebih meningkatkan sikap terbuka dan berani mengambil resiko dapat dilakukan dengan pemberian kesempatan dalam pengambilan keputusan.
3. Bagi para peneliti yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menggunakan sampel yang berbeda jumlahnya serta lebih menjelaskan variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Misalnya variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen, proses seleksi, sistem imbalan, pembinaan, serta pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

Arep, Ishak and Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : Grasindo

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga

Bernadin, H. John and Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. US of America : McGraw – Hill

Gomes, Faustino C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta : Andi Offset

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali Pres

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. Jakarta : Salemba Empat

Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta