

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP MOTIVASI KERJA YANG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI

Dilla Virna Ayuningtyas¹, Survival², Tuti Hastuti³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email:
dillavirna09@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email:
survivaluwg@yahoo.com

³Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email:
hastutifeuwg@gmail.com

Presenting Author: dillavirna09@gmail.com;

*Corresponding Author: survivaluwg@yahoo.com

Abstrak

Salah satu kunci utama keberhasilan suatu organisasi terletak pada tinggi rendahnya motivasi pegawai. Tanpa motivasi, perusahaan akan mengalami penurunan produktivitas, tingkat output yang lebih rendah dan kemungkinan perusahaan akan gagal mencapai tujuan penting. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi. Jenis penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif, yaitu untuk meneliti 68 pegawai yang bekerja di Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Data primer yang terkumpul dianalisis dengan analisis jalur, dan uji statistik parametrik menggunakan smartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan semakin efektifnya penempatan maka akan meningkatkan motivasi kerja, semakin efektifnya penempatan maka akan meningkatkan komitmen organisasi, semakin tingginya komitmen organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja, dan semakin efektifnya penempatan melalui komitmen organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan motivasi kerja pada pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

Kata Kunci: Penempatan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

Abstract

One of the main keys to the success of an organization that depends on the high and low motivation of employees. Without motivation, the company will experience decreased productivity, lower output levels and the possibility that the company will fail to achieve important goals. Therefore, the purpose of this study is to see how the influence of placement on work motivation is mediated by organizational commitment. This type of research includes explanatory research with a quantitative approach, which examines 68 employees who work in the Department of Planning and Business Development of Perum Perhutani Regional Division of East Java. The primary data collected were analyzed by path analysis, and parametric statistical tests using smartPLS. The results showed that the more effective placement will increase work motivation, the more effective placement will increase organizational commitment, the higher organizational commitment will increase work motivation, and the more effective placement through high organizational commitment will increase work motivation in the employees of the Department of Planning and Business Development of Perum Perhutani East Java Regional Division

Keywords: Placement, Organizational Commitment, Work Motivation

PENDAHULUAN

Motivasi karyawan merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi. Motivasi merupakan tingkat komitmen, dorongan, dan energi yang dibawa oleh pekerja perusahaan ke dalam perannya setiap hari (Greenberg & Baron, 2003). Motivasi sangat penting dimiliki oleh pegawai karena motivasi merupakan suatu usaha pendorong yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu (Robbins & Judge, 2015). Seorang pegawai dengan motivasi yang optimal, akan terdorong untuk melakukan pekerjaan. Sebaliknya, motivasi yang rendah ditandai dengan hasil dari kinerja pegawai tersebut yang rendah. Hal inilah yang tampak berdasarkan data realisasi hasil kerja di Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya motivasi kerja. Berdasarkan data realisasi hasil kerja di Departemen Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur pada 7 bulan terakhir yaitu pada Bulan September 2020 – Maret 2021 mengalami penurunan realisasi hasil kerja. Rendahnya realisasi hasil kerja tersebut berbanding terbalik dengan tingkat kehadiran pegawai yang baik. Dimana tingkat kehadiran pegawai menunjukkan garis trend yang positif. Hal ini berarti bahwa pegawai tidak mampu memanfaatkan waktu kerjanya untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti, permasalahan yang menyebabkan rendahnya motivasi adalah kurang maksimalnya penempatan kerja yang dilakukan oleh divisi *human capital* pada Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hal ini diakibatkan ketidaksesuaian kompetensi atau keterampilan pegawai yang ada dengan kualifikasi jabatan yang diduduki serta terdapatnya pendistribusian pegawai yang tidak merata sehingga berdampak pada ketidak profesionalan kerja. Penempatan yang tidak dilakukan dengan tepat akan menyebabkan pegawai sering tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga mendapat teguran dari atasannya. Hal ini kemudian menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan akhirnya berdampak pada menurunnya motivasi pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sirait, 2021) dan (Deswarati, 2013) bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Negara, 2014) menunjukkan bahwa penempatan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, untuk mengisi GAP atau celah antara hasil penelitian tersebut peneliti memilih Komitmen Organisasi sebagai variabel yang memediasi antara penempatan dan motivasi kerja.

Komitmen Organisasi merupakan suatu aspek penting dalam kehidupan organisasi, dimana individu yang terlibat dalam organisasi memberikan kontribusinya terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat (Mowday, et al., 1979) yang menekankan bahwa Komitmen Organisasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Kemudian (Davis & Newstorm, 1995) mengungkapkan bahwa Komitmen Organisasi adalah sejauh mana pegawai setuju dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif di organisasi itu. Komitmen Organisasi mencerminkan keyakinan keinginan pegawai untuk bekerja keras menuju misi dan tujuan organisasi bekerja di sebuah organisasi. Tercapainya tujuan organisasi salah satunya adalah karena adanya partisipasi semua anggota organisasi, yang diwujudkan dalam suatu bentuk yang disebut Komitmen Organisasi.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah penempatan yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional

Jawa Timur?

2. Apakah penempatan yang efektif akan meningkatkan Komitmen Organisasi pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur?
3. Apakah Komitmen Organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur?
4. Apakah penempatan yang efektif melalui Komitmen Organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur?

Tujuan Penelitian

1. Memperoleh bukti empiris bahwa penempatan yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
2. Memperoleh bukti empiris bahwa penempatan yang efektif akan meningkatkan Komitmen Organisasi pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
3. Memperoleh bukti empiris bahwa Komitmen Organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
4. Memperoleh bukti empiris bahwa penempatan yang efektif melalui Komitmen Organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur

KAJIAN PUSTAKA

Teori

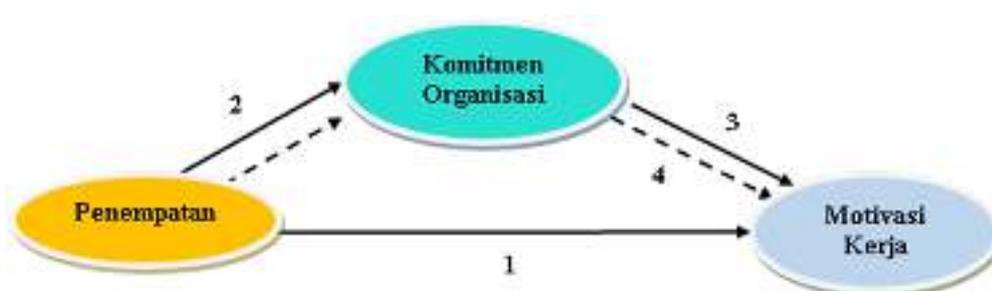
- Penempatan Kerja
Menurut Hasibuan dalam (Yuniarsih & Suwatno, 2016) penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Penempatan kerja untuk pegawai BUMN dalam jabatan tentu wajib hukumnya berdasarkan kompetensi yang dimiliki dengan filosofi “*The Right Man on The Right Place/Job*” yaitu mendudukan pegawai yang tepat pada tempatnya atau jabatan yang tepat pula agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- Komitmen
Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2015).
- Motivasi Kerja
Menurut M. Thoha (2011), motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Motivasi adalah suatu proses psikologi. Sehingga apabila seseorang telah memiliki motivasi maka mereka cenderung berperilaku yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Motivasi adalah suatu usaha pendorong yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu (Robbins & Judge, 2015).

Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nguyen, et al., 2020) menunjukkan hasil bahwa

Komitmen Organisasi memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sejalan dengan (Riyanto & Hadiyanti, 2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Kerja Pegawai (X) Terhadap Motivasi Kerja (Y). Hal ini berarti bahwa semakin baiknya komitmen kerja pegawai maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat. Kemudian (Afrilyan, 2017) dalam menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap Komitmen Organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan (Lukito, 2019) juga menunjukkan hasil uji hipotesis secara parsial bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen kerja pegawai. (Negara, 2014), melakukan penelitian dengan hasil bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Sirait, 2021) yang menunjukkan penempatan pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tepat penempatan kerja dilakukan oleh perusahaan maka motivasi kerja pegawai semakin baik.

Model Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

- : Pengaruh langsung
- - - -> : Pengaruh tidak langsung

Berbagai penelitian yang mendukung model penelitian diatas yaitu :

1. (Nguyen, et al., 2020) dan (Riyanto & Hadiyanti, 2020)
2. (Afrilyan, 2017) dan (Lukito, 2019)
3. (Negara, 2014) dan (Sirait, 2021)

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 (H1) : Diduga bahwa penempatan yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
2. Hipotesis 2 (H2) : Diduga bahwa penempatan yang efektif akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
3. Hipotesis 3 (H3) : Diduga bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
4. Hipotesis 4 (H4) : Diduga bahwa penempatan yang efektif melalui komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja pada Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran variabel Komitmen Organisasi sebagai mediator atas pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian jenis penelitian ini termasuk

penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif, yaitu untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2018).

Subjek, Objek dan Lokasi Penelitian

Subjek penelitian ini adalah Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Objek penelitian mengkaji pengaruh penempatan terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada motivasi kerja baik secara langsung dan tidak langsung. Lokasi penelitian di Departemen Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur yang beralamat di Jl. Kawi No. 9, Bareng, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65116.

Populasi Dan Sampel Penelitian

Adapun populasi pada penelitian ini yaitu seluruh pegawai tetap Departemen Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur yang berjumlah 68 orang. Sesuai dengan pendapat (Arikunto, 2012) “Jika populasi kurang dari 100 maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel”. Dilihat dari jumlah pegawai tetap yang kurang dari 100 orang maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yaitu berjumlah 68 orang. Dengan demikian, penelitian ini disebut *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan bila jumlah populasinya relatif kecil.

Teknik Analisis Data

Analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data primer yang terkumpul dari responden, kemudian diolah atau dilakukan pemrosesan data melalui *software*: 1) *SPSS for windows* yang menghasilkan informasi/data untuk keperluan analisis statistik deskriptif tentang deskriptif jawaban responden, dan; 2) *Smart Partial Least Square* (PLS) yang menghasilkan informasi/data untuk keperluan analisis statistik inferensial, terkait pengujian instrumen penelitian (kuesioner), analisis jalur, dan uji statistik parametrik atau pengujian hipotesis. Model spesifikasi PLS dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua tipe hubungan, yaitu *outer model* dan *inner model*. Serta dilakukan pengujian hipotesis secara langsung dan tidak langsung dengan metode *bootstrapping*.

Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memudahkan atau mengarahkan dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Penempatan Kerja (X) (Yuniarsih & Suwatno, 2016)	(X.1)Pendidikan	(X.1.1) Kesesuaian pendidikan dengan jobdesk
		(X.1.2) Memiliki pengetahuan dasar
	(X.2)Pengetahuan Kerja	(X.2.1) Pengetahuan prosedur pekerjaan
		(X.2.2) Pengetahuan metode proses pengerjaan
	(X.3)Keterampilan Kerja	(X.3.1) Memiliki ketrampilan fisik
		(X.3.2) Memiliki ketrampilan sosial
	(X.4)Pengalaman Kerja	(X.4.1) Memiliki pengalaman kerja
		(X.4.2) Pengalaman kerja sesuai
Komitmen (Z) (Robbins & Judge, 2015)	(Z.1)Komitmen Afektif	(Z.1.1) Mendukung visi misi
		(Z.1.2) Bangga menja bagian perusahaan
	(Z.2)Komitmen Berkelanjutan	(Z.2.1) Siap bekerja keras
		(Z.2.2) Melakukan tugas dengan baik
	(Z.3)Komitmen Normatif	(Z.3.1) Memprioritaskan tujuan perusahaan
		(Z.3.2) Peduli terhadap citra perusahaan
Motivasi (Y) Abraham Maslow dalam (Mangkunegara, 2017)	(Y.1)Kebutuhan Fisiologis	(Y1.1.1) Puas terhadap gaji, bonus, dan tunjangan
		(Y1.1.2) Terpenuhi kebutuhan sehari-hari
	(Y.2)Kebutuhan Rasa Aman	(Y1.2.1) Asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan
		(Y1.2.2) Ruang kerja aman dan sehat
	(Y.3)Kebutuhan Sosial	(Y1.3.1) Pegawai lain siap membantu
		(Y1.3.2) Pegawai lain ramah dan bersahabat
	(Y.4)Kebutuhan Pengakuan	(Y1.4.1) Pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi
		(Y1.4.2) Bekerja keras untuk memperoleh penghargaan & pengakuan

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
	(Y.5)Kebutuhan Aktualisasi Diri	(Y1.5.1) Pendapat dihargai atasan maupun sesama pegawai (Y1.5.2) Dapat menerima kritik dan saran

Sumber: (Yuniarsih & Suwatno, 2016) (Robbins & Judge, 2015) (Abraham Maslow (1943-1970) dalam (Mangkunegara, 2017))

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 2. Proporsi Jawaban Responden Terhadap Indikator

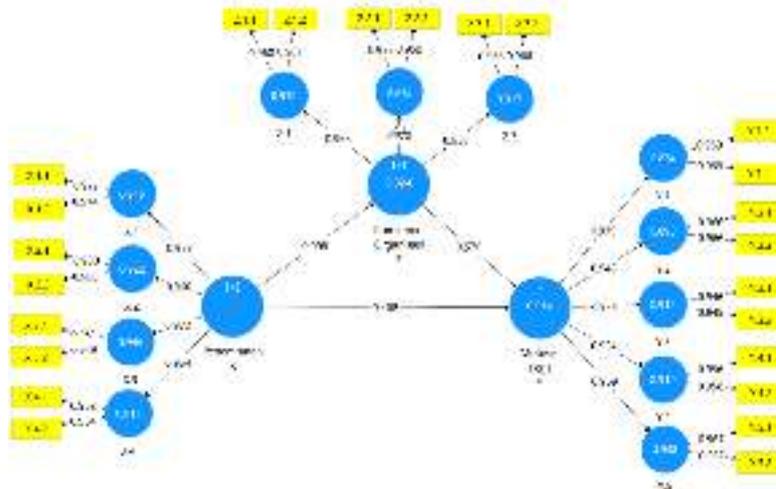
Variabel	Indikator	Item	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jml		Rata-rata	Kriteria	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X (Penempatan)	X.1	X.1.1	29	45,31	22	32,35	7	10,29	6	8,82	4	6	64	103	3,87	4	Baik
		X.1.2	27	39,71	27	39,71	6	8,82	3	4,41	5	7	68	100	4,00		Baik
	X.2	X.2.1	28	44,44	24	35,29	7	10,29	4	5,88	5	7	63	103	3,97	4	Baik
		X.2.2	27	42,86	29	42,65	5	7,35	2	2,94	5	7	63	103	4,05		Baik
	X.3	X.3.1	16	25	40	58,82	3	4,41	5	7,35	4	6	64	101	3,97	4	Baik
		X.3.2	27	41,54	28	41,18	5	7,35	5	7,35	3	4	65	102	4,04		Baik
	X.4	X.4.1	22	33,85	34	50	3	4,41	6	8,82	2	3	65	100	4,00	4	Baik
		X.4.2	25	39,68	32	47,06	3	4,41	3	4,41	5	7	63	103	4,01		Baik
	Grand Mean															3,99	
	Z (Komitmen)	Z.1	Z.1.1	25	36,76	24	35,29	10	14,71	6	8,82	3	4	68	100	3,91	4
Z.1.2			25	36,76	29	42,65	6	8,82	5	7,35	3	4	68	100	4,07	Baik	
Z.2		Z.2.1	23	33,82	31	45,59	3	4,41	5	7,35	6	9	68	100	3,84	3,9	Baik
		Z.2.2	27	39,71	30	44,12	3	4,41	5	7,35	3	4	68	100	3,89		Baik
Z.3		Z.3.1	26	38,24	27	39,71	7	10,29	3	4,41	5	7	68	100	3,97	4	Baik
		Z.3.2	19	27,94	33	48,53	8	11,76	2	2,94	6	9	68	100	3,88		Baik
Grand Mean															3,93		
Y (Motivasi Kerja)	Y.1	Y.1.1	16	23,53	37	54,41	7	10,29	4	5,88	4	6	68	100	3,84	3,9	Baik
		Y.1.2	16	23,53	38	55,88	7	10,29	4	5,88	3	4	68	100	3,88		Baik
	Y.2	Y.2.1	12	17,65	44	64,71	4	5,88	5	7,35	3	4	68	100	3,84	3,9	Baik
		Y.2.2	19	27,94	35	51,47	7	10,29	3	4,41	4	6	68	100	3,91		Baik
	Y.3	Y.3.1	17	25	36	52,94	8	11,76	4	5,88	3	4	68	100	3,88	3,9	Baik
		Y.3.2	21	30,88	36	52,94	2	2,94	5	7,35	4	6	68	100	3,96		Baik
	Y.4	Y.4.1	16	23,53	37	54,41	5	7,35	6	8,82	4	6	68	100	3,81	3,8	Baik
		Y.4.2	19	27,94	33	48,53	6	8,82	8	11,76	2	3	68	100	3,87		Baik
	Y.5	Y.5.1	17	25	37	54,41	6	8,82	5	7,35	3	4	68	100	3,88	3,9	Baik
		Y.5.2	20	29,41	33	48,53	6	8,82	6	8,82	3	4	68	100	3,9		Baik
Grand Mean															3,88		

Sumber: data primer diolah, 2021

Melalui Tabel 2, didapatkan rata-rata pada variabel penempatan sebesar 3,99 sehingga dapat diartikan bahwa responden memberikan penilaian yang baik, rata-rata pada variabel komitmen organisasi sebesar 3,95 sehingga dapat diartikan bahwa responden memberikan penilaian yang baik, dan rata-rata pada variabel motivasi kerja yaitu sebesar 3,88 sehingga dapat diartikan bahwa responden memberikan penilaian pada variabel motivasi kerja yang baik pula. Penilaian yang baik menunjukkan bahwa responden setuju dengan tiap-tiap item dari masing-masing variabel. Namun, dapat dilihat bahwa terdapat responden yang menjawab pilihan Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) dapat diasumsikan bahwa terdapat pegawai yang belum/kurang puas dengan variabel penempatan, komitmen, dan motivasi kerja yang dirasakan. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan pada masing-masing variabel sehingga perlu dilakukan evaluasi agar dapat dirasakan dengan optimal oleh pegawai.

Hasil Analisis Inferensial

1. Menilai *Measurement Model (Outer Model)*



Gambar 2. Measurement Model (Outer Model)

a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji validitas konvergen dan uji validitas diskirminan. Uji Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel latennya dengan melihat nilai *loading factor* diatas 0,7 (Abdillah & Hartono, 2015). Dalam penelitian ini dihasilkan bahwa semua nilai faktor loading dari indikator penempatan (X), komitmen organisasi (Z), dan motivasi kerja (Y) lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat dikatakan valid.

Uji validitas diskirminan digunakan untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya dengan melihat nilai *cross loading* (Abdillah & Hartono, 2015). Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain.

b. Uji Realibilitas

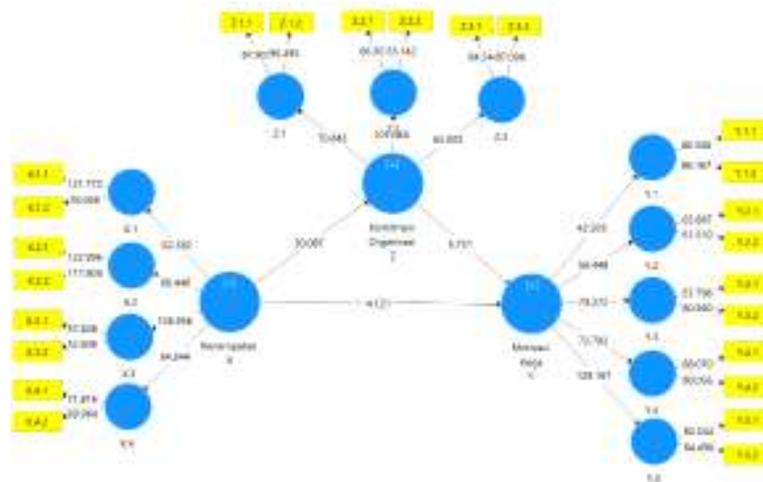
Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Penempatan (X)	0,864	0,977	0,981
Komitmen Organisasi (Z)	0,856	0,966	0,973
Motivasi Kerja (Y)	0,837	0,978	0,981

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2021

Uji Realibilitas diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang harus diatas 0,70. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan (Abdillah & Hartono, 2015). Berdasarkan hasil uji yang dilakukan didapatkan semua nilai AVE, *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* untuk konstruk penempatan (X), komitmen organisasi (Z), dan motivasi kerja (Y) diatas 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

2. Menilai Model Struktural / Structural (Inner Model)



Gambar 3. Model Struktural (Inner Model)

- a. Hasil R-square (R^2)
 Hasil R-square yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square
Komitmen Organisasi (Z)	0,824
Motivasi Kerja (Y)	0,914

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2021

Tabel 4 menunjukkan nilai R^2 untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,824. Nilai R^2 tersebut menunjukkan bahwa 82,40% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel penempatan. Sedangkan sisanya 17,60% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya hasil R^2 dari variabel motivasi kerja sebesar 0,914 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi dan variabel penempatan, sebesar 91,4% sedangkan sisanya 8,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Departemen Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

- b. Q-square (Q^2)
 Berdasarkan Tabel 4, maka perhitungan Q^2 adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \\ \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0,824) \times (1 - 0,914) \\ &= \mathbf{0,985} \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai Q^2 sebesar 0,985, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 98,5%, sedangkan sisanya 1,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

3. Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path	Path Coefficient	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1	Penempatan (X) → Motivasi Kerja (Y)	0,408	0,099	4,121	0,000	Diterima
H2	Penempatan (X) → Komitmen Organisasi (Z)	0,907	0,030	30,087	0,000	Diterima
H3	Komitmen Organisasi (Z) → Motivasi Kerja (Y)	0,570	0,099	5,731	0,000	Diterima

H4	Penempatan (X) → Komitmen Organisasi (Z) → Motivasi Kerja (Y)	0,517	0,090	5,729	0,000	Diterima
-----------	---	-------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2021

- a) Hipotesis 1 : Penempatan Yang Efektif Akan Meningkatkan Motivasi Kerja
 Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur hubungan variabel penempatan terhadap motivasi kerja sebesar 0,408 dengan t-statistik yaitu sebesar 4,121 > t-tabel (1,960) dan nilai probabilitas sebesar 0,000 < 0,05, maka keputusannya adalah Hipotesis 1 dapat diterima.
- b) Hipotesis 2 : Penempatan Yang Efektif Akan Meningkatkan Komitmen Organisasi
 Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur hubungan variabel penempatan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,907 dengan t-statistik yaitu sebesar 30,087 > t-tabel (1,960) dan nilai probabilitas sebesar 0,000 < 0,05, maka keputusannya adalah Hipotesisi 2 dapat diterima.
- c) Hipotesis 3 : Komitmen Organisasi Yang Tinggi Akan Meningkatkan Motivasi Kerja
 Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur hubungan variabel komitmen organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,570 dengan t-statistik yaitu sebesar 5,731 > t-tabel (1,960) dan nilai probabilitas sebesar 0,000 < 0,05, maka keputusannya adalah Hipotesis 3 dapat diterima
- d) Hipotesis 4 : Penempatan Yang Efektif Melalui Komitmen Organisasi Yang Tinggi Akan Meningkatkan Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel Penempatan (X) dengan motivasi kerja (Y) melalui komitmen organisasi (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,517 dengan nilai t-statistik sebesar 5,729. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960), yaitu $5,729 \geq 1,960$. Kemudian nilai p ($0,000$) < 0,05. Maka keputusannya adalah Hipotesis 4 dapat diterima. Melihat hasil pengaruh langsung model penempatan (X) terhadap motivasi kerja (Y), serta pengaruh variabel komitmen organisasi (Z) sebagai variabel mediasi adalah signifikan maka dapat dimaknai bahwa mediasi yang terjadi yaitu mediasi sebagian (part mediation). Hal ini sesuai dengan peran mediasi menurut (Baron & Kenny, 1986).

Pembahasan

Pengaruh Penempatan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Penempatan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang paling dominan dari variabel penempatan adalah pengetahuan kerja. Hal ini berarti bahwa pengetahuan kerja berperan secara dominan terhadap penempatan. 2) Motivasi kerja; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang paling dominan dari variabel motivasi kerja adalah kebutuhan sosial. Hal ini berarti bahwa kebutuhan sosial berperan secara dominan terhadap motivasi kerja. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang penempatan dan motivasi kerja rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa penempatan yang baik dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja yang baik.

Hasil analisis inferensial atau pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin efektif penempatan maka dapat meningkatkan motivasi kerja Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Nguyen, et al., 2020) dan (Riyanto & Hadiyanti, 2020) bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap motivasi kerja. Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur dalam menempatkan pegawai berusaha agar sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Hal ini dilakukan karena

kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Ketidaktepatan dalam penempatan bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya motivasi kerja pegawai.

1. Pengaruh Penempatan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Penempatan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang paling dominan dari variabel penempatan adalah pengetahuan kerja. Hal ini berarti bahwa pengetahuan kerja berperan secara dominan terhadap penempatan. 2) Komitmen organisasi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang paling dominan dari variabel komitmen organisasi adalah komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa komitmen afektif berperan secara dominan terhadap komitmen organisasi. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang penempatan dan komitmen organisasi rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa penempatan yang baik dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang baik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa dengan semakin efektifnya penempatan maka dapat meningkatkan komitmen organisasi Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Afrilyan, 2017) dan (Lukito, 2019) bahwa terdapat pengaruh positif antara penempatan terhadap komitmen organisasi. Proses penempatan yang dilakukan oleh Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur dengan baik dan benar telah membuat pegawai memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan suatu hal yang dikuasai dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Lebih lanjut penempatan pegawai yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sehingga komitmen akan muncul bagi pegawai itu sendiri. Mereka cenderung bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Karena pada dasarnya komitmen organisasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi (Mowday, et al., 1979).

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Komitmen organisasi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang paling dominan dari variabel komitmen organisasi adalah komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa komitmen afektif berperan secara dominan terhadap komitmen organisasi. 2) Motivasi kerja; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang paling dominan dari variabel motivasi kerja adalah kebutuhan sosial. Hal ini berarti bahwa kebutuhan sosial berperan secara dominan terhadap motivasi kerja. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang komitmen organisasi dan motivasi kerja rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang baik dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja yang baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis inferensial (pengujian hipotesis) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin baiknya komitmen organisasi yang dirasakan pegawai maka dapat meningkatkan motivasi kerja Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Sirait, 2021) bahwa ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap motivasi kerja.

Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh pegawai maka motivasi kerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, jika tingkat komitmen yang dimiliki pegawai rendah maka motivasi kerja pegawai semakin lemah. Pegawai yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi bisa berjalan dengan baik yakni dengan menanamkan sifat positif dan kesetiaan terhadap nilai-nilai organisasi, menciptakan suasana nyaman dan aman dalam organisasi sehingga muncullah motivasi kerja pegawai. Hal inilah yang dirasakan pegawai pada Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur dengan baiknya kesejahteraan yang diperoleh yakni terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri menjadikan pegawai berkomitmen lebih terhadap perusahaannya.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Penempatan Terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil analisis statistik inferensial menunjukkan bahwasanya pengaruh langsung antara: 1) Penempatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan arah hubungan yang positif. 2) Penempatan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan arah hubungan yang positif. 3) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan arah hubungan yang positif.

Selanjutnya dari hasil analisis statistik inferensial menunjukkan pengaruh tidak langsung penempatan terhadap motivasi kerja dimediasi komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara penempatan dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa naik/turunnya motivasi kerja yang dipengaruhi penempatan tidak terlepas dari peran mediasi komitmen organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja.

Penempatan yang dilakukan oleh Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur yaitu dengan menempatkan karyawan sesuai dengan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja. Sebelum menempatkan pegawai, disusun terlebih dahulu kualifikasi dan job deskripsi untuk masing-masing posisi. Hal ini dilakukan untuk mempermudah penyeleksian pegawai mana yang cocok berada di posisi tersebut. Penempatan dilakukan seefektif mungkin agar tujuan perusahaan tercapai. Dengan penempatan yang tepat, pegawai akan merasa nyaman terhadap posisinya sehingga pekerjaan dilakukan dengan rasa senang. Seseorang yang merasa senang akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya. Secara tidak langsung komitmen muncul pada diri pegawai tersebut. Semakin tinggi komitmen maka pegawai akan merasa termotivasi terhadap pekerjaannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Dengan semakin efektifnya penempatan maka akan meningkatkan motivasi kerja pada pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
2. Dengan semakin efektifnya penempatan maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
3. Dengan semakin tingginya komitmen organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja pada pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
4. Dengan semakin efektifnya penempatan melalui komitmen organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan motivasi kerja pada pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat

bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur supaya terus mempertahankan bahkan meningkatkan keefektifan penempatan karyawan, terutama dalam menyesuaikan pendidikan yang dimiliki pegawai dengan posisi dan jobdesk yang dikerjakan.
2. Diharapkan pegawai Departemen Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur selalu menjaga motivasi kerja pegawai dengan mempertahankan kebutuhan-kebutuhan pegawai, yakni kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri.
3. Mengingat penempatan dan komitmen organisasi dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini
4. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil dari penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih baik.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subyektif. Selain itu juga sulit memperdalam data. Hal ini disebabkan alat utama dalam pengumpulan data adalah instrumen, seperti angket sehingga peneliti kesulitan untuk mendapatkan data lebih dan yang tertulis di dalam angket. Akan lebih baik apabila ditambahkan wawancara.
2. Peneliti sulit mengawasi kebenaran dan kejujuran responden dalam pengisian kuesioner, disebabkan kesibukan karyawan dalam pencapaian target pekerjaan.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada tiga variabel yang terdiri dari penempatan, komitmen organisasi dan motivasi kerja

REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square Alternatif Structural Equation Modeling (Sem)* Dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Afrilyan, B. (2017). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pt. Wahana Meta Riau Di Pekanbaru. *JOM FEKON*, 4(1), 153 - 166.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis (Revisi VI Ed.)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). *The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations*. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Davis, K., & Newstorm, J. W. (1995). *Human Behavior At Work*. San Fransisco: Mcgraw Hill, Inc.
- Deswarati, C. W. (2013). Pengaruh Penempatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang). *Jurnal Universitas Brawijaya*, 4(2).
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour In Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lukito, M. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Pt. Suminsurya Mesindolestari Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*, 5(2), 40 - 53.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14 Ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The Measurement Of Organizational Commitment. Journal Of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Negara, N. I. (2014). Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Kai (Persero) Bandung. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nguyen, H. N., Hoi Le, Q., & Tran, T. (2020). *The Impact Of Organizational Commitment On Employee Motivation: A Study In Vietnamese Enterprises. Journal Of Asian Finance, Economics And Business, 7(6)*, 2288 - 4645.
- Riyanto, A., & Hadiyanti, S. (2020). Pengaruh Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Di Pt.Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda. *Borneo Student Research, 1(3)*, 2026-2034.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi* (12 Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sirait, H. (2021). Pengaruh Penempatan Pegawai, Fasilitas Dan Komitmen Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan, Pendapatan Dan Aset Daerah Kota Tanjungbalai. *Manajemen Bisnis Jurnal Magister Manajemen, 3(1)*, 1 - 9.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.