

## **Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja pada PT Pura Nusapersada**

**Wiwit Nur Diansyah\*, Supriyono, Kertaki Sumezar**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

\*Email: oeitndut@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pt. pura nusapersada unit holografi kudus. Sampel penelitian sebanyak 150 responden. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Metode pengumpulan data adalah menggunakan metode kuesioner. Uji instrumen data meliputi uji validitas dan reliabilitas meliputi *convergence validity, average variance extracted (AVE), discriminant validity, and construct reliability*. Analisis data menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, promosi jabatan dan penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan, promosi jabatan dan penempatan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi pengaruh promosi jabatan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Motivasi, Pelatihan, Promosi , Penempatan,

### **Abstract**

*The study aims to analyze the Influence of Training, Job Promotion and Job Placement on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at PT. Pura Nusapersada Holografi Kudus Unit. The research sample was 150 respondents. The type of data in this study is quantitative data. The data collection method is using a questionnaire method. Instrumen data using validity and reliability tests including convergence validity, average variance extracted (AVE), discriminant validity, and construct reliability, further analysis using SEM (Structural Equation Modeling) analysis. The results of this study indicate that training, job promotion and employee placement has a positive and significant effect on employee performance. Training, job promotion and employee placement has a positive and significant effect on employee work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation does not mediate the effect of training on employee performance, but work motivation mediates the effect of job promotion and employee placement on employee performance at PT. Pura Nusapersada Holografi Unit Kudus.*

**Keywords:** *Training, job promotion, placement, motivation, performance.*

### **PENDAHULUAN**

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

Promosi jabatan (promotion) merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Berperan penting bagi setiap karyawan (Nitisemito, 2022:85). Promosi jabatan seharusnya akan memberikan status sosial (social status), wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan.

Sebagai langkah untuk memajukan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada, penempatan kerja karyawan menjadi nilai positif agar karyawan memiliki skill dan pengetahuan

tertentu di dalam perusahaan ditempatkan sesuai bidang keahlian sehingga struktural organisasi dalam perusahaan bisa optimal dan dapat terus berkembang (Yuniarsih & Suwatno, 2016). Penerapan kebijakan penempatan kerja karyawan pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus masih belum optimal.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya research gap pada penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lestari et al. (2023) diperoleh simpulan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Diantari (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, berdasarkan penelitian yang dilakukan Wardhani et al. (2023) menyatakan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nofritar dan Mahmudin (2023) yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lestari et al. (2023) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Metropolitan Kentjana Tbk. menyimpulkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pelatihan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui uji secara simultan, kedua variabel, baik pelatihan kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Diantari (2023) dengan judul The Effect of Training and Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at The Agriculture Service of Tabanan District menghasilkan analisis yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin banyak program pelatihan dan pendidikan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Berdasarkan analisis penelitian, pengaruh motivasi terhadap hasil kerja karyawan menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hasil kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa motivasi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Pelatihan (training) merupakan proses sistematik pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu karyawan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja karyawan (Simamora, 2019:342).

Penempatan kerja merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab (Satrohadiwiryo, 2003:162). Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut, sehingga calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan, 2017:63).

Hasibuan (2017:191) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan (want) daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Wibowo (2018:379) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan unsur yang dalam motivasi itu sendiri meliputi unsur pembangkitan, menjaga, mengarahkan, menunjukkan intensitas bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (role clarity), tingkat kompetensi (competencies), keadaan lingkungan (enviroment) dan faktor lainnya seperti nilai (value), budaya (culture), kesukaan (preference), imbalan dan pengakuan (reward and recognitions). Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang memiliki arti sebagai sebuah hasil kerja seorang pegawai atau pekerja, sebuah proses manajemen yang mana hasil kerja tersebut harus memiliki

sebuah bukti konkret yang juga dapat diukur (Sedarmayanti, 2011:260).

### **Pengaruh antar variabel**

Pelatihan yang merupakan suatu proses pembelajaran untuk memperoleh keahlian konsep, peraturan, atau sikap dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan kerja, kemampuan karyawan akan meningkat, sehingga pekerjaan yang dibebankan pada masing-masing karyawan diharapkan dapat cepat selesai dengan hasil yang memuaskan. Oleh sebab itu pelatihan kerja juga berperan penting dalam peningkatan kemampuan dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik dan maksimal (Lestari et al., 2023). Namun berbeda dengan penelitian Diantari (2023) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Prinsip promosi jabatan sebagai langkah pembinaan karyawan mutlak diperlukan dan dilakukan manajemen pada setiap hierarki perusahaan, sehingga promosi jabatan dipandang sebagai suatu kegiatan yang telah mendapatkan prioritas perencanaan sebelumnya, bukan hanya merupakan kegiatan yang spontanitas karena merupakan ganjaran atas kinerja sementara karyawan yang bersangkutan (Ekhsan & Nurlita, 2020).

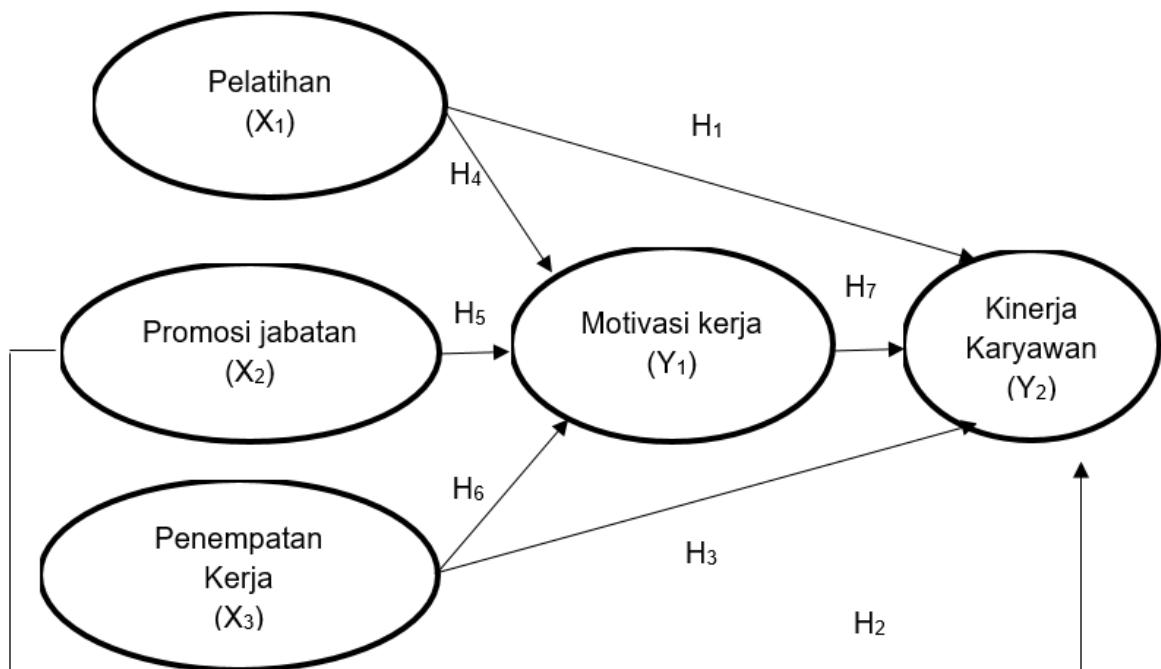
Pengaruh antara penempatan kerja dengan kinerja karyawan sekaligus menjadi landasan sampai sejauh mana manajemen sumber daya manusia menjalankan kegiatannya. Karyawan yang diberikan penempatan kerja yang sesuai maka dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi (Kusuma et al., 2022).

Motivasi diibaratkan sebagai bahan bakar minyak (BBM), apabila mobil / motor diisi dengan bahan bakar yang murni pasti kinerja mesin mobil / motor akan berjalan dengan cepat, baik dan mesinnya tidak akan rusak, itupun juga terjadi pada kinerja karyawan, apabila pimpinan mampu memberi motivasi yang baik kepada karyawan maka karyawan akan terdorong untuk mengerjakan tugas yang diberikan secara baik, profesional serta karyawan tidak akan pernah mengeluh dalam mengerjakan tugas yang diberikan, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Niat et al. (2021).

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya adalah melalui promosi jabatan. Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah setiap karyawan pada dasarnya sangat menginginkan untuk mendapatkan kesempatan dipromosikan jabatannya (Syahyuni, 2023).

Penempatan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika manajemen perusahaan tidak melakukan penempatan yang baik bagi karyawan, maka motivasi kerja karyawan akan mengalami penurunan. Apabila motivasi kerja karyawan menurun akan dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja karyawan sehingga akan menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian selayaknya pihak manajemen perusahaan harus dapat lebih teliti dalam melakukan penempatan karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan, keahlian, dan pengalaman karyawan. Sehingga program penempatan karyawan yang terdiri dari promosi jabatan, transfer, dan demosi akan dapat meningkatkan motivasi kerja (Putri et al., 2021).

Seorang karyawan tentunya memiliki suatu motivasi yang mendorong karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Tuarita et al., 2022). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi tentunya akan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi inilah yang membuat karyawan mau melakukan pekerjaannya secara optimal baik dari segi kuantitas, kualitas dan waktu sehingga kinerjanya menjadi maksimal.



Keterangan : → pengaruh langsung

Sumber : (Lestari et al., 2023), (Aristanora & Toton, 2023), (Ekhsan & Nurlita, 2020), (Syahyuni, 2023), (Putri et al., 2021), (Nofritar & Mahmudin, 2023), (Kusuma et al., 2022), (Wardhani et al., 2023), (Tuarita et al., 2022), (Diantari, 2023), (Niati et al., 2021).

Gambar 1.

Pengaruh *Pelatihan, Promosi Jabatan* dan *Penempatan Kerja* terhadap *Kinerja Karyawan* dengan *Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pura Nusapersada Kudus*

### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksud sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Adapun hipotesis dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut ini.

- H<sub>1</sub> : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.
- H<sub>2</sub> : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.
- H<sub>3</sub> : Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.
- H<sub>4</sub> : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.
- H<sub>5</sub> : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.
- H<sub>6</sub> : Penempatan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.
- H<sub>7</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini untuk menguji variabel *Pelatihan, Promosi Jabatan* dan *Penempatan Kerja* terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja pada *PT Pura Nusapersada*.

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan dan membedakannya dari kelompok atau objek penelitian lain (Azwar, 2021:46). Karyawan pada *PT. Pura Nusapersada* sebanyak 201 karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Dalam metode SEM, jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator (Ferdinand, 2014:52). Adapun jumlah indikator dalam penelitian ini sebanyak 30 indikator, sehingga dibutuhkan  $30 \times 5$  atau 150 sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang dipakai adalah karyawan dengan masa kerja minimal 3 tahun dengan alasan Karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun di perusahaan memiliki pengalaman yang lebih dalam terkait pelatihan, promosi jabatan serta telah mendapatkan penempatan kerja. Karyawan dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan mendalam terkait dengan topik penelitian atau studi yang dilakukan.

Jenis data penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis untuk mengembangkan prinsip-prinsip umum (Sugiyono, 2013:85). Data yang digunakan berupa hasil skoring mengenai pelatihan, promosi jabatan, penempatan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Sumber data penelitian adalah data primer, yakni data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Sugiyono, 2013:18). Selain data primer digunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen yang dihasilkan dari perusahaan seperti struktur organisasi, jumlah karyawan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Metode ini melibatkan penggunaan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden, di mana responden tinggal memilih atau mengisi jawaban yang telah disediakan. Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan informasi yang relevan terkait berbagai aspek, seperti pelatihan, promosi jabatan, penempatan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji Validitas dan Reliabilitas, Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*), Pengembangan Model Teoritis, Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*), Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan, Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi, Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*, Uji Kesesuaian & Uji Statistik, serta Interpretasi dan Modifikasi Model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Objek Penelitian

Sejarah Berdirinya Perusahaan Pusaka Raya atau lebih dikenal dengan *Pura Group* dua diantaranya adalah *PT. Pura Barutama* dan *PT. Pura Nusa Persada* merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang bahan kertas dan pembuatan kertas berkualitas tinggi. Pertama kali berdiri di kota Kudus sejak 1908 yang pada awalnya bernama percetakan “Ong Djing Jong Electrische Drukkerij” (disingkat ODTED). Tahun 1964 ODTED mulai membuka cabang di kota – kota besar lain seperti Jakarta dan Surabaya. ODTED secara resmi menjadi badan hukum pada tanggal 14 Juni 1971 dengan nama *PT. Pura*. Percetakan Pusaka Raya disingkat *PT. Pura*. *PT. Pura* berkembang pesat ditandai dengan pembelian mesin – mesin dari Jerman, hingga berhasil membentuk Perseroan Terbatas, yaitu *PT. Pura Box* yang berdiri tanggal 15 Oktober 1971 yang menghasilkan corrugated box yaitu berupa kertas bergelombang.

Kemudian diikuti pendirian *PT. Pura Roto* pada tanggal 29 Desember 1972 yang menghasilkan cetakan dalam bentuk rol baik kertas, plastik, aluminium foil atau gabungan dari

beberapa lapisan tersebut. Selanjutnya pada tahun 1974 berdiri Pura Kertas (kini disebut Paper Mill 1/2/3 dan memproduksi kertas security dan non security). Perkembangan Pura berlanjut terus hingga pada awal tahun 1980-an Pura terbagi menjadi empat Perseroan Terbatas (PT) yaitu PT. Pusaka Raya, PT. Pura Box, PT. Pura Roto dan PT. Pura Baru berdiri pada tanggal 28 Februari 1983 (nama inilah yang sekarang dipakai, sedangkan lainnya disebut divisi atau unit produksi).

### Analisis Data

Hasil pengujian latency/validitas untuk mengetahui apakah variabel yang diuji sudah benar dengan cara membandingkan nilai matriks elemen atau load factor 0,5 menggunakan AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. *Convergent Validity* Tahap 2 (Valid)

Variabel	Item	Validitas	
		Loading Estimate	Keterangan
Pelatihan	X <sub>1_1</sub>	0,714	Valid
	X <sub>1_2</sub>	0,702	Valid
	X <sub>1_4</sub>	0,711	Valid
	X <sub>1_5</sub>	0,790	Valid
	X <sub>1_6</sub>	0,732	Valid
Promosi Jabatan	X <sub>2_1</sub>	0,722	Valid
	X <sub>2_2</sub>	0,818	Valid
	X <sub>2_3</sub>	0,750	Valid
	X <sub>2_4</sub>	0,753	Valid
Penempatan Kerja	X <sub>3_1</sub>	0,703	Valid
	X <sub>3_2</sub>	0,781	Valid
	X <sub>3_4</sub>	0,747	Valid
	X <sub>3_5</sub>	0,739	Valid
Motivasi Kerja	Y <sub>1_1</sub>	0,709	Valid
	Y <sub>1_2</sub>	0,754	Valid
	Y <sub>1_3</sub>	0,751	Valid
	Y <sub>1_5</sub>	0,739	Valid
	Y <sub>1_6</sub>	0,723	Valid
Kinerja Karyawan	Y <sub>2_1</sub>	0,812	Valid
	Y <sub>2_3</sub>	0,761	Valid
	Y <sub>2_4</sub>	0,797	Valid
	Y <sub>2_5</sub>	0,738	Valid
	Y <sub>2_7</sub>	0,772	Valid

Sumber : Hasil analisis, 2024.

Pengujian validitas variabel pelatihan, promosi jabatan, dan penempatan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan memberikan nilai korelasi lebih tinggi dari 0,50 maka kesimpulan semua item valid.

Tabel 2. Uji Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE	0,500	Keterangan
1	Pelatihan	0,534	0,50	Valid
2	Promosi Jabatan	0,580	0,50	Valid
3	Penempatan Kerja	0,552	0,50	Valid
4	Motivasi Kerja	0,541	0,50	Valid
4	Kinerja Karyawan	0,603	0,50	Valid

Sumber : pengolahan SEM AMOS, 2024.

Hasil pengujian AVE dapat disimpulkan bahwa pelatihan, promosi jabatan, penempatan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan, memberikan nilai AVE lebih besar dari 0,5, sehingga

memenuhi persyaratan untuk variabel terisolasi.

Tabel 3. *Discriminant Validity*

No	Variabel	Pelatihan	Promosi Jabatan	Penempatan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
1	Pelatihan	<b>0,730</b>				
2	Promosi Jabatan	0,350	<b>0,762</b>			
3	Penempatan Kerja	0,392	0,596	<b>0,743</b>		
4	Motivasi Kerja	0,494	0,738	0,766	<b>0,735</b>	
5	Kinerja Karyawan	0,566	0,783	0,804	0,942	<b>0,776</b>

Sumber : Data yang diolah, 2024.

Hasil uji *Discriminant valid/sahihity* dapat disimpulkan bahwa hanya konstruk MSC yang nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi antar konstruk lainnya kecuali pada variabel endogen.

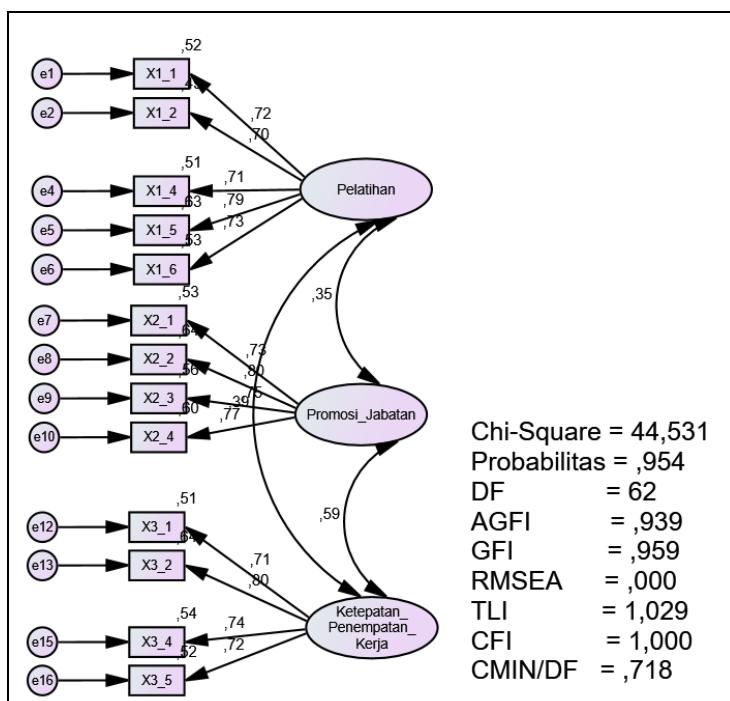
Tes keandalan desain adalah demonstrasi keandalan dan konsistensi data. Pengukuran dapat dikatakan reliabel jika item tersebut serendah mungkin untuk mencapai reliabilitas konstruksi sebesar 0,6. Hasil uji reliabilitas desain ditunjukkan pada tabel berikut

Tabel 4. Uji *Construct Reliability*

No	Variabel	CR	0,60	Keterangan
1	Pelatihan	0,851	0,60	Reliabel
2	Promosi Jabatan	0,846	0,60	Reliabel
3	Penempatan Kerja	0,831	0,60	Reliabel
4	Motivasi Kerja	0,855	0,60	Reliabel
5	Kinerja Karyawan	0,883	0,60	Reliabel

Sumber : Data yang diolah, 2024.

### Analisis Konfirmatori



Sumber : Pengolahan data, AMOS 2024.

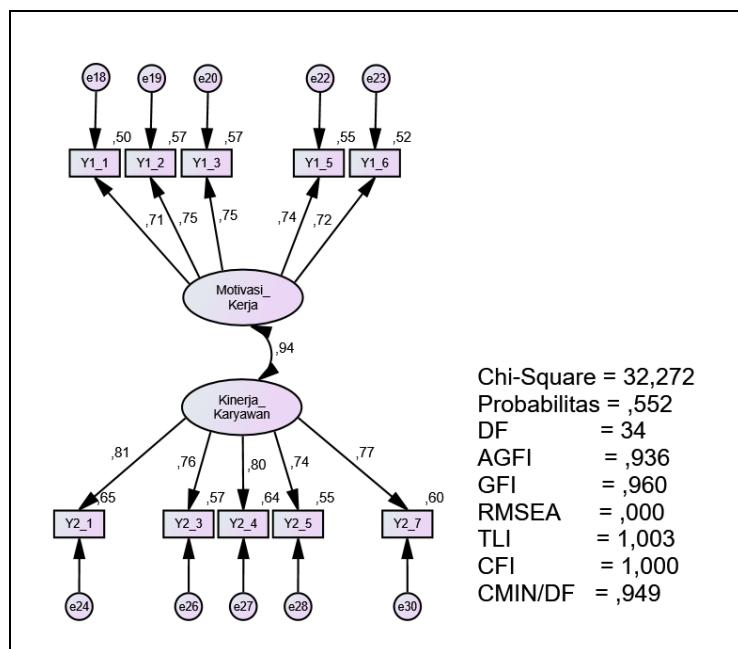
Gambar 2. Pengujian Konfirmatory Variabel Eksogen (Bebas)

Tabel 5. Uji Model *Goodness Of Fit* Variabel Eksogen (Bebas)

Goodness of fit index	Cut-off Value*	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square DF = 62	< 81,381	44,531	Baik
Sign.Probability	$\geq 0,05$	0,954	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,718	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,959	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,939	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,029	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : Hasil analisis, 2024.

Penilaian model pada tahap revisi Gambar 5.2. menunjukkan bahwa penilaian model konstruksi secara keseluruhan menghasilkan nilai yang lebih tinggi daripada nilai kritis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor atau koefisien masing-masing indikator penelitian lebih besar dari 0,05. Dengan kata lain, seluruh indikator variabel eksogen sudah dapat diterima.



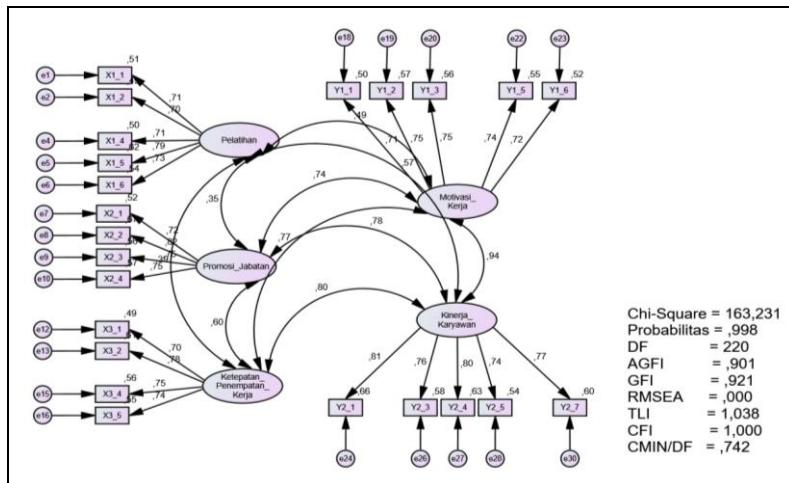
Gambar 3. Pengujian Konfirmatory Variabel Endogen

Tabel 6. Pengujian Konfirmatory Variabel Endogen

Goodness of fit index	Cut-off Value*	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square DF = 34	48,602	32,272	Baik
Sign.Probability	$\geq 0,05$	0,552	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,949	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,960	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,936	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,003	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : Hasil analisis, 2024.

Penilaian model yang diusulkan menunjukkan bahwa penilaian model konstruksi secara keseluruhan menghasilkan nilai yang lebih tinggi daripada nilai kritis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor atau koefisien masing-masing indikator penelitian lebih besar dari 0,05.



Gambar 4. Analisis Konfirmatory Full Measurement

Tabel 7. Uji Model *Goodness Of Fit* Full Measurement

Goodness of fit index	Cut-off Value*	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square DF = 220	255,602	163,231	Baik
Sign.Probability	$\geq 0,05$	0,998	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,742	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,921	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,038	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Baik

Hasil pengujian kelayakan model persamaan struktural seperti tercantum dalam tabel 5.19 diatas, nilai-nilai berada dalam rentang yang diharapkan. Evaluasi model menunjukkan tujuh kriteria *goodness of fit indices* semua memenuhi kriteria, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

### Uji Hipotesis

Besarnya *pengaruh langsung (direct effect)* berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antar variabel eksogen (bebas) dengan variabel endogen (terikat) adalah seperti tampak pada table berikut.

Tabel 8. Regression Weights: Group number 1 - Default model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi_Kerja	<---	Pelatihan	,231	,100	2,311	0,021
Motivasi_Kerja	<---	Promosi_Jabatan	,521	,126	4,147	0,000
Motivasi_Kerja	<---	Penempatan_Kerja	,550	,129	4,270	0,000
Kinerja_Karyawan	<---	Pelatihan	,132	,058	2,290	0,022
Kinerja_Karyawan	<---	Penempatan_Kerja	,162	,081	1,995	0,046
Kinerja_Karyawan	<---	Promosi_Jabatan	,174	,079	2,202	0,028
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi_Kerja	,447	,099	4,514	0,000

Sumber : Hasil analisis, 2024.

Hipotesis 1 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 2,290 dengan nilai P sebesar 0,022. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa pelatihan yang semakin baik mengakibatkan kinerja karyawan semakin tinggi.

Hipotesis 2 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 2,202 dengan nilai P sebesar 0,028. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa promosi jabatan yang semakin baik mengakibatkan kinerja karyawan semakin tinggi.

Hipotesis 3 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 1,995 dengan nilai P sebesar 0,046. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa penempatan kerja yang semakin baik mengakibatkan kinerja karyawan meningkat.

Hipotesis 4 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap motivasi kerja di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 2,311 dengan nilai P sebesar 0,021. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa pelatihan yang semakin baik mengakibatkan motivasi kerja karyawan meningkat.

Hipotesis 5 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan promosi jabatan terhadap motivasi kerja di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 4,147 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir yang semakin baik mengakibatkan kinerja karyawan meningkat.

Hipotesis 6 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan penempatan kerja terhadap motivasi kerja di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 4,270 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa penempatan kerja yang semakin baik mengakibatkan motivasi kerja semakin meningkat.

Hipotesis 7 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR sebesar 4,514 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,64 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang semakin baik mengakibatkan kinerja karyawan semakin meningkat.

Hasil penelitian pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung atau pengujian mediasi hasilnya lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya motivasi kerja mampu menambah nilai pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi kerja sebagai intervening maka variabel promosi kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus. Promosi jabatan seringkali dianggap sebagai penghargaan atau motivator eksternal bagi karyawan. Ketika karyawan mendapatkan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai dan diakui atas kerja keras dan pencapaian karyawan. Promosi tersebut berfungsi sebagai insentif motivasional yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, karena karyawan ingin mempertahankan posisi baru karyawan atau meraih tujuan berikutnya. Secara lebih spesifik, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang muncul sebagai hasil dari promosi jabatan akan mendorong karyawan untuk

berusaha lebih keras dalam pekerjaan karyawan, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Beberapa teori motivasi dapat menjelaskan mengapa motivasi sebagai mediator lebih berpengaruh daripada promosi jabatan langsung terhadap kinerja. Promosi jabatan merupakan faktor motivator yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam hal ini, motivasi yang dihasilkan dari promosi jabatan lebih kuat dalam mendorong kinerja dibandingkan dengan promosi itu sendiri. Tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja. Promosi jabatan berfungsi sebagai tujuan yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Motivasi untuk mencapai promosi meningkatkan upaya dan keterlibatan karyawan, sehingga memperbesar pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja mereka.

Hasil uji pengaruh tidak langsung yang menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagai mediator memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung dari promosi jabatan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penguatan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi oleh promosi jabatan, karyawan lebih cenderung untuk berusaha lebih keras, dan pada akhirnya, mencapai kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola faktor-faktor motivasi ini dengan cermat agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung atau pengujian mediasi hasilnya lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya motivasi kerja mampu menambah nilai pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi kerja sebagai intervening maka variabel penempatan kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus. Pengujian mediasi digunakan untuk mengetahui apakah ada variabel yang dapat menjembatani atau menghubungkan hubungan antara variabel independen (dalam hal ini adalah penempatan kerja) dan variabel dependen (kinerja karyawan). Dalam hal ini, motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat atau memperbesar pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Jika hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh motivasi sebagai mediator lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja, ini berarti bahwa motivasi kerja memperbesar dampak penempatan kerja yang tepat terhadap kinerja karyawan.

Penempatan kerja mengacu pada proses menempatkan karyawan di posisi atau jabatan yang sesuai dengan keterampilan, kemampuan, dan minat karyawan. Penempatan yang tepat akan memberikan karyawan kepuasan kerja, rasa percaya diri, dan motivasi untuk berprestasi lebih baik. Ketika karyawan merasa bahwa karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan potensi karyawan, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan teori motivasi Herberg (2019:65) yang mengemukakan bahwa faktor motivator, seperti kesempatan untuk berkembang dan peran yang sesuai dengan keterampilan dan minat karyawan, dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Penempatan yang tepat akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar dalam memperkuat hubungan antara penempatan karyawan dan kinerja karyawan. Motivasi karyawan bertindak sebagai mediator yang memperbesar dampak dari penempatan yang tepat terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kompetensi karyawan dan karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola proses penempatan karyawan dengan cermat dan memastikan bahwa motivasi karyawan dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian pada PT. Pura Nusapersada Unit Holografi Kudus, maka diperoleh simpulan sebagai berikut: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menyatakan bahwa semakin sering dilakukannya pelatihan, maka akan memberikan dampak kinerja yang semakin meningkat. Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menyatakan bahwa semakin

banyak promosi jabatan akan memberikan dampak kinerja karyawan yang meningkat. Penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menyatakan bahwa semakin tepatnya penempatan kerja akan memberikan dampak kinerja karyawan yang meningkat.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini menyatakan bahwa semakin sering pelatihan dilakukan akan memberikan dampak motivasi kerja yang meningkat. Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini menyatakan bahwa semakin banyak promosi jabatan memberikan dampak motivasi kerja yang meningkat. Penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini menyatakan bahwa semakin tepatnya penempatan kerja akan memberikan dampak motivasi kerja yang meningkat.

Di lain sisi, Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan meningkat terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan motivasi kerja akan memberikan dampak kinerja karyawan yang meningkat. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Aristanora, K. G., & Toton. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Agri Lestari Nusantara. *Jurnal EMT KITA*. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i3.1263>
- Azwar, S. (2021). Penyusunan Skala Psikologi (ed.2). In *Pustaka Pelajar*.
- Diantari, A. A. S. P. (2023). The Effect of Training and Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at The Agriculture Service of Tabanan District. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*. <https://doi.org/10.22225/jj.10.1.2023.104-109>
- Ekhsan, M., & Nurlita, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wirausaha*. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i02.418>
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. In *Metode Penelitian Manajemen* (Edisi Ke-5). Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kusuma, Y. B., Samsudin, A., & Kusumasari, I. R. (2022). Peran Ketepatan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Otsuka Indonesia). *Jurnal Bisnis Indonesia*, 13(1), 120–131. <https://doi.org/10.33005/jbi.v13i1.3081>
- Lestari, M. D., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Metropolitan Kentjana Tbk. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(3), 01–14. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i3.592>
- Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M. s. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Nitisemito, A. (2022). *Alex, Nitisemito., (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka setia, Bandung*. Pustaka Setia.
- Nofritar, N., & Mahmudin, Y. (2023). Peranan Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT Semen Padang. *Journal of Science Education and Management Business*. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v2i1.114>

- Putri, D. A., Sapitri, Y., & Zefriyenni. (2021). Pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang. *Jurnal Ekobistek*. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v10i2.56>
- Satrhoadiwiryo. (2003). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional. In *Jakarta, Bumi Aksara, 2003*.
- Sedarmayanti. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Ke-5). In *Refika Aditama*. Refika Aditama.
- Simamora, H. (2019). *Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). STIE YKPN.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta*. Alfabeta.
- Syahyuni, D. (2023). Peranan Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Swabumi*. <https://doi.org/10.31294/swabumi.v11i2.16013>
- Tuarita, U., Sahertian, O. L., Manuputty, E. A. W., Niaga -Politeknik, A., & Ambon, N. (2022). Dampak Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Cahaya Bintang Manise. *Journal of Business Application*.
- Wardhani, D. P., Annisa, N. N., & Dwi Elfarina, D. (2023). Pengaruh Penempatan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Ej International Eyelashes. *Valid Jurnal Ilmiah*, 20(2), 133–140. <https://doi.org/DOI. 10.53512/valid.v20i2.288>
- Wibowo. (2018). Manajemen Kinerja Edisi Keempat. In *Cetakan Ke-10 Rajawali Pers Jakarta*. Rajawali Pers.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian. In *Alfabeta, Bandung*.