

EFEK PENEMPATAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

Harmelia Ridwan Saleh^{*1}, Baso Amang², Abbas Selong³

^{*1,2,3}Universitas Muslim Indonesia, Makassar, Indonesia

e-mail: ^{*1}harmelia.saleh@gmail.com, ²basoamang64@gmail.com, ³abbasselong@gmail.com

Received: 28 Juli 2025

Revised: 09 Agustus 2025

Accepted: 11 Agustus 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Penempatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Pengembangan Karir Pegawai Pada PT PLN (Persero) UIT JBTB. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB pada tahun 2025 yang berjumlah 1.116 orang. Sampel penelitian menggunakan metode *Accidental sampling* melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden dan diolah oleh peneliti sebanyak 97 orang responden. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis statistik deskriptif dan PLS (*Partial Least Square*). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PLN UIT JBTB, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PLN UIT JBTB, Penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, Kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara penempatan kerja dan pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB. Hal ini membuktikan bahwa program pengembangan karir yang telah dilakukan oleh perusahaan belum berdampak besar dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan pada PLN UIT JBTB.

Kata Kunci: Penempatan Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan karyawan, Pengembangan Karir Karyawan.

Abstract

This study aims to examine the Influence of Placement and Work Motivation on Employee Satisfaction and Career Development at PT PLN (Persero) UIT JBTB. The population in this study is 1,116 employees of PT PLN (Persero) UIT JBTB in 2025. The research sample used the Accidental method through a questionnaire distributed to respondents and processed by researchers as many as 97 respondents. The data analysis technique was carried out by descriptive statistical analysis and PLS (Partial Least Square). The results of the hypothesis test show that job placement has a positive and significant effect on the job satisfaction of PLN UIT JBTB employees, Job motivation has no effect on the job satisfaction of PLN UIT JBTB employees, Job placement has no effect on the career development of PLN UIT JBTB employees, Work motivation has a positive and significant effect on the career development of PLN UIT JBTB employees, Job satisfaction does not have a positive and significant effect on the career development of PLN employees UIT JBTB, Job satisfaction does not function as a mediating variable that bridges the relationship between job placement and career development of PLN UIT JBTB employees, job satisfaction does not play a mediating variable in the relationship between work motivation and career development of PLN UIT JBTB employees. This proves that the career development programs that have been carried out by the company have not had a major impact on increasing employee satisfaction and motivation at PLN UIT JBTB.

Keywords: Job Placement, Work Motivation, Employee Satisfaction, Employee Career Development.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya di era persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengelola SDM secara administratif, tetapi juga mengembangkan potensi individu agar dapat memberikan kontribusi maksimal. Salah satu wujud optimalisasi tersebut adalah pengembangan karir yang terencana dan berkelanjutan. Pengembangan karir tidak hanya memberikan arah bagi organisasi, tetapi juga menjadi sarana bagi karyawan dalam mencapai aktualisasi diri, peningkatan kompetensi, serta kepuasan kerja.

Agar proses pengembangan karir berjalan efektif, organisasi perlu menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebutuhan dan potensi individu. Dalam hal ini, penempatan kerja yang tepat dan motivasi kerja yang tinggi menjadi dua faktor penting yang dapat menciptakan lingkungan kerja produktif dan memuaskan. Penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi akan meningkatkan tanggung jawab dan kenyamanan dalam bekerja, sedangkan motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), penempatan kerja merupakan proses menempatkan seseorang pada posisi yang tepat sesuai dengan keahliannya. Sastrohadiwiryo dan Syuhada (2019) menambahkan bahwa kesalahan dalam penempatan dapat menyebabkan frustrasi, penurunan motivasi, dan bahkan stagnasi karir. Oleh karena itu, penempatan yang tepat menjadi penting untuk memastikan karyawan dapat berkembang secara optimal. Di sisi lain, setiap individu tentu menginginkan jalur karir yang jelas serta peluang promosi yang adil sesuai dengan kontribusinya.

Motivasi kerja menjadi pendorong utama dalam pengembangan karir. Teori Locke (1968) dan Vroom (1964) menekankan pentingnya tujuan yang spesifik, realistis, serta harapan akan hasil dari perilaku tertentu dalam membentuk motivasi kerja yang tinggi. Selain itu, aspirasi karir juga berperan sebagai refleksi dari self-efficacy dan sebagai mediator penting dalam pengembangan karir. Karyawan yang memiliki tujuan karir yang jelas cenderung lebih berkomitmen dan terarah dalam mencapai target profesionalnya.

Kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang menghubungkan penempatan kerja dan motivasi terhadap pengembangan karir. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang pengembangan akan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan mengejar jenjang karir lebih tinggi. Namun, temuan empiris menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan pengembangan karir (Estikomah & Sahrah, 2019; Makun & Foeh, 2024), sementara lainnya menunjukkan bahwa tingginya kepuasan justru bisa menurunkan dorongan untuk berkembang (Saefullah, 2021).

Fenomena terlihat di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali (UIT JBTB), yang telah menerapkan sistem Human Experience Management System (HXMS) melalui Peraturan Direksi Nomor 0030.P/DIR/2022. Sistem ini mencakup talent pool, manajemen suksesi, pemetaan kompetensi, serta asesmen terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Pengukuran *Employee Engagement Survey*

No	Dimensi	Skor		
		2022	2023	2024
1	Brand Reputation	89,65	90,05	90,95
2	Career Management	89,77	89,67	89,17
3	Compensation & Benefit	90,19	90,09	90,39
4	Company Policy	90,41	90,31	90,01
5	Diversity & Inclusion	89,58	89,98	89,28
6	Leadership & Supervision	90,67	90,57	90,77
7	Meaningful Work	90,07	89,97	89,47
8	Overall Organization Culture	89,37	89,77	89,27
9	Performance Management	88,63	89,03	89,73
10	Recognition	89,13	89,03	88,53
11	Training & Development	90,35	90,05	89,65
12	Teamwork & Relationship	91,13	91,53	91,03
13	Work Conditions	84,62	84,52	84,02
14	Work Engagement	89,84	89,74	89,24

Sumber: PT PLN (Persero) UIT JBTB, 2025

Berdasarkan hasil *Employee Engagement Survey*, khususnya pada dimensi *Career Management* dan *Training and Development*, diketahui bahwa tingkat keterikatan karyawan terhadap aspek tersebut belum menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi ketidaksesuaian antara implementasi sistem pengelolaan talenta yang telah diterapkan dengan harapan serta kebutuhan karyawan dalam hal pengembangan karir. Hal ini juga mencerminkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan belum sepenuhnya mampu mendorong keterlibatan aktif dalam proses pengembangan diri.

Penempatan kerja yang kurang tepat dan motivasi kerja yang belum optimal diduga menjadi faktor yang memengaruhi rendahnya kepuasan dan keterlibatan tersebut. Dalam perspektif Islam, pentingnya penempatan dan tanggung jawab kerja dijelaskan dalam QS. Al-Anfal ayat 27 yang menegaskan bahwa amanah harus dijalankan dengan baik dan tidak boleh dikhianati. Amanah tersebut mencakup kepercayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi pengelolaan SDM yang mampu mengintegrasikan aspek penempatan, motivasi, dan kepuasan kerja guna mendorong pengembangan karir yang berkelanjutan dan selaras dengan tujuan organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penempatan dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan dan pengembangan karir (Rohim & Umam, 2020; Amaral et al., 2023), namun hasil berbeda ditemukan oleh Apriyani & Iriyanto (2020) serta Susanti & Nofriyanti (2022), yang menegaskan bahwa hubungan antar variabel tersebut tidak selalu signifikan dan dipengaruhi oleh kondisi organisasi.

Berdasarkan fenomena dan temuan empiris tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh penempatan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan pengembangan karir, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada

pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih integratif dan kontekstual.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB pada tahun 2025 yang berjumlah 1.116 orang. Sampel penelitian menggunakan metode *Accidental sampling* melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden dan diolah oleh peneliti sebanyak 97 orang responden. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis statistik deskriptif dan PLS (*Partial Least Square*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis SEM PLS

Analisis dan pengujian model bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi ukuran-ukuran ganda (*multiple means*) pada konstruk laten, termasuk validitas dan reliabilitas, sehingga hasil yang diperoleh merupakan model pengukuran dalam persamaan struktural. Dalam analisis SEM-PLS terdapat dua cara yaitu analisis *outer model* dan *inner model*, sebagaimana dijelaskan berikut:

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisis data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

1. Hasil Uji Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Validitas yang berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk harusnya memiliki korelasi yang tinggi. Validitas konvergen dapat diuji dengan melihat korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya butir pernyataan yang dianggap valid secara konvergen, dengan *loading* faktornya lebih besar dari 0,7.

Terdapat beberapa kriteria dalam mengukur validitas konvergen, yaitu dengan melihat nilai dari *outer loading*. Pengujian pertama dari uji validitas konvergen adalah *outer loading*. Hasil uji validitas konvergen dengan bantuan Smart PLS 4 disajikan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen berdasarkan Loading Factor

Variabel	Item	Loading Factor	Standar Loading Faktor	Kesimpulan
Penempatan kerja (X1)	X1.1	0,855	0,70	Valid
	X1.2	0,871	0,70	Valid
	X1.3	0,888	0,70	Valid
	X1.4	0,783	0,70	Valid
	X1.5	0,740	0,70	Valid
	X2.1	0,880	0,70	Valid
	X2.2	0,898	0,70	Valid

Variabel	Item	Loading Factor	Standar Loading Faktor	Kesimpulan
Motivasi kerja (X2)	X2.3	0,851	0,70	Valid
	X2.4	0,861	0,70	Valid
	X2.5	0,819	0,70	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1	0,882	0,70	Valid
	Z1.2	0,858	0,70	Valid
	Z1.3	0,909	0,70	Valid
	Z1.4	0,843	0,70	Valid
	Z1.5	0,893	0,70	Valid
Pengembangan Karir (Y)	Y1.1	0,843	0,70	Valid
	Y1.2	0,783	0,70	Valid
	Y1.3	0,878	0,70	Valid
	Y1.4	0,852	0,70	Valid
	Y1.5	0,754	0,70	Valid

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2 di atas, terlihat bahwa seluruh nilai loading penempatan kerja (X1), motivasi kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan pengembangan Karir (Y) menunjukkan nilai yang lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel yang diamati dalam penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen.

2. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*discriminant validity*)

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) adalah jenis validitas yang menguji seberapa berbeda suatu konstruk (konsep) dalam penelitian dengan konstruk lain yang seharusnya tidak berhubungan. Validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur, dan bahwa hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh konstruk lain yang tidak relevan. Cara Penilaian melalui Fornell-Larcker Criterion dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) suatu konstruk dengan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain. Jika akar kuadrat AVE lebih tinggi, maka validitas diskriminan dianggap baik. Tabel 3 berikut menunjukkan hasil pengujian validitas diskriminan berdasarkan nilai AVE:

Tabel 3. Hasil Pengukuran AVE

Variabel	AVE
Penempatan kerja (X1)	0,688
Motivasi kerja (X2)	0,744
Kepuasan Kerja (Z)	0,770
Pengembangan Karir (Y)	0,678

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu, tidak terjadi permasalahan konvergen validity pada model yang diuji sehingga konstruk model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. Analisis Uji Reliabilitas Konstruk (*composite reliability*)

Aturan yang umum digunakan adalah nilai dari *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* ≥ 0.70 . Meskipun demikian, terdapat perbedaan menurut para ahli terkait indikator dari aturan nilai reliabilitas tersebut, Chin dan Kock menyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* cenderung meng-*underestimate* dalam pengukuran reliabilitas dan dianggap terlalu sensitif terhadap jumlah indikator yang digunakan, sedangkan *Composite reliability* dapat dikatakan sebagai *Closer Approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat. Tabel 4 memberikan nilai dari hasil uji reliabilitas pada konstruk penelitian.

Tabel 4. Uji Reliabilitas Pada Variabel Laten

Variabel	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria
Penempatan kerja (X1)	0,897	0,886	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	0,914	0,914	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,928	0,925	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0,900	0,881	Reliabel

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4 menunjukkan nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk, dapat dilihat bahwa terdapat satu konstruk yang memiliki nilai-nilai dari *Composite reliability* untuk setiap konstruknya berada di ambang batas lebih dari 0,70. Uji reliabilitas *Cronbach alpha* diatas digunakan untuk menguji konsistensi butir pernyataan kuesioner, dimana pernyataan tersebut diukur dua kali untuk mengukur gejala yang sama. dikarenakan penelitian ini merupakan penelitian *exploratory* maka *croanbach alpha* menurut latan harus diatas 0,6 sehingga seluruh variabel diatas memiliki kriteria sangat variabel.

b. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi Inner Model merupakan pengujian terhadap model struktural yang dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji goodness-fit model. Pada PLS dapat dilakukan dengan cara melihat R-Square dan R-Square Adjusted pada report PLS Algorithm. Pada tabel 5 diperoleh nilai-nilai dari indikator model Fit sebagai berikut:

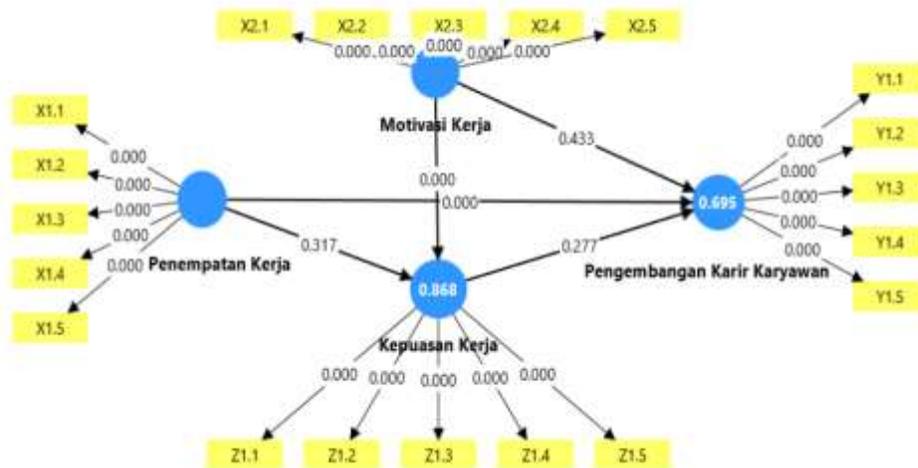
Tabel 5. Nilai Koefisien Determinasi

Konstruk	R Square	R Square adjusted
Pengembangan Karir	0,695	0,685
Kepuasan Kerja	0,868	0,865

Sumber: Data diolah (2025)

Bahwa nilai R-Square (R^2) atau koefisien determinasi dari konstruk kepuasan kerja sebesar 0,868 atau 86,80 sedangkan sisanya sebanyak 13,20% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya. Sementara itu, konstruk pengembangan sebesar 0,695 atau 69,50% sedangkan sisanya sebanyak 30,50% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya.

Model struktural dalam penelitian ini berdasarkan hasil olah data menggunakan Smart PLS sebagai berikut:



Gambar 1. Model structural PLS

Sumber: Data diolah (2025)

Model struktural PLS dalam penelitian ini dievaluasi dengan dua cara yaitu pertama, menggunakan koefisien path untuk menilai signifikansi hubungan variabel berdasarkan nilai t-statistic dan p-value setiap path, dan kedua dengan menggunakan koefisien determinan (R^2) untuk menerangkan kemampuan model dalam menerangkan variabel terkait. Sebagaimana pembahasan pada tabel berikut :

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi

Konstruk	R Square	R Square adjusted
Kepuasan Kerja	0,868	0,865
Pengembangan Karir	0,695	0,685

Sumber: Data diolah (2025)

Bahwa nilai R-Square (R^2) atau koefisien determinasi dari konstruk pengembangan karir sebesar 0,695 atau 69,50% sedangkan sisanya sebanyak 30,50% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya. Sementara itu, konstruk kepuasan kerja sebesar 0,868 atau 86,80 sedangkan sisanya sebanyak 13,20% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya.

c. Koefisien Path (Uji Signifikansi Model-Uji Hipotesis)

Pengujian signifikansi model dalam model struktural yaitu dengan melihat nilai t-statistic dan p-value antara variabel eksogen terhadap endogen dengan persyaratan

bahwa *t-statistic* memiliki nilai $> 1,960$ dan *p-value* $< 0,05$. Berikut pengaruh langsung dan tidak langsung antara hubungan konstruk yang dipersoalkan dalam hipotesis, sebagaimana pada tabel 19 berikut :

Tabel 7. Path Coefficient (Direct Effect)

	Pengaruh langsung	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Hubungan penempatan kerja dan kepuasan kerja	0,102	1,001	0,317	Hipotesis 1 tidak diterima
Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja	0,845	9,099	0,000	Hipotesis 2 diterima
Hubungan penempatan kerja dan pengembangan karir	0,445	3,757	0,000	Hipotesis 3 diterima
Hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir	0,192	0,783	0,433	Hipotesis 4 tidak diterima
Hubungan kepuasan kerja dan pengembangan karir	0,240	1,086	0,277	Hipotesis 5 tidak diterima
Hubungan penempatan kerja dan pengembangan karir melalui kepuasan kerja	0,024	0,533	0,594	Hipotesis 6 tidak diterima
Hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir melalui kepuasan kerja	0,203	1,103	0,270	Hipotesis 7 tidak diterima

Sumber data diolah 2025

Berdasarkan tabel 7, maka disimpulkan bahwa hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen, endogen dan mediasi sebagai berikut:

Pertama, penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB, baik di Kantor Unit Induk Transmisi (UIT) maupun di Kantor Unit Pelaksana Transmisi (UPT), dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,001 dan *p-value* 0,317. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas penempatan kerja belum tentu meningkatkan kepuasan kerja.

Kedua, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan *t-statistic* 9,099 dan *p-value* 0,000. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, dengan kontribusi pengaruh langsung sebesar 84,50%.

Ketiga, penempatan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, dengan *t-statistic* 3,757 dan *p-value* 0,000. Semakin baik penempatan kerja, semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan karirnya, dengan besaran pengaruh sebesar 44,50%.

Namun demikian, keempat, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Dengan nilai *t-statistic* sebesar 0,783 dan *p-value* 0,433, artinya peningkatan motivasi kerja tidak secara langsung mendorong pengembangan karir karyawan.

Kelima, kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, dengan nilai t-statistic 1,086 dan p-value 0,277. Ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, hal tersebut tidak secara langsung berdampak pada peningkatan karir mereka.

Keenam, penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 0,533 dan p-value 0,594, yang berarti hipotesis ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Besarnya pengaruh tidak langsung hanya sebesar 2,4%, sehingga dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang baik tidak secara signifikan mendorong pengembangan karir karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Ketujuh, motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja. Dengan nilai t-statistic sebesar 1,103 dan p-value 0,270, hipotesis kembali ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Meskipun terdapat pengaruh tidak langsung sebesar 20,3%, hal ini belum cukup kuat secara statistik untuk menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan pengembangan karir melalui kepuasan kerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB

Hasil penelitian ini menemukan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB, hal ini memberikan arti bahwa penempatan karyawan sesuai kompetensi, minat, pengalaman dan karakteristik individu dengan jabatan atau unit kerja tidak secara langsung menentukan atau meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan kata lain meskipun penempatan karyawan telah sesuai, hal tersebut tidak otomatis membuat mereka merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Dalam proses penempatan kembali karyawan pada penugasan baru tersebut, dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan dalam menjalankan penempatan kerja. Kondisi ini bisa terjadi karena kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Seperti halnya dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2001), kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi yaitu kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Estefania Agneta, Fellisia, 2023 yang menyatakan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik penempatan belum tentu akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB

Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Ini memberikan arti bahwa tingkat motivasi kerja karyawan, baik yang bersumber dari dorongan internal (intrinsik) maupun eksternal (ekstrinsik), secara langsung menentukan atau meningkatkan

kepuasan kerja mereka. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan membuat mereka merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Hal ini mendukung teori motivasi menurut David Mc Clelland yang menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana individu tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya.

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu. Selain itu kebutuhan atas penghargaan mempengaruhi motivasi karyawan yang sejalan dengan teori motivasi menurut Maslow yang menyatakan kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Dias Amaral, 2023 dan Irmigardis, 2024 yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka semakin puas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Baba, 2016) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Camat Tompobulu Kabupaten Gowa. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang dimiliki pegawai, atau semakin tinggi motivasi yang di punyai oleh pegawai akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai tersebut, karena dengan motivasi yang baik dan berkualitas maka kepuasan kerja pegawai akan semakin baik.

Pengaruh Penempatan kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB

Hasil penelitian menemukan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan karir karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Ini memberikan arti bahwa penempatan kerja sesuai kualifikasi atau kebutuhan jabatan secara langsung mendorong percepatan atau kemajuan pengembangan karir karyawan. Dengan kata lain, penempatan kerja yang tepat membuat karyawan merasa memiliki peluang berkembang, naik jabatan, atau meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Hasil penelitian ini mendukung Teori Kematangan Karir (Career Maturity Theory) yang dikembangkan oleh Donald Super, menegaskan bahwa penempatan kerja yang tepat sangat penting dalam mendukung perkembangan karir karyawan yang sudah berada pada tahap kematangan karir yang memadai. Karyawan yang memiliki kematangan karir tinggi cenderung memiliki pemahaman diri yang lebih baik, tujuan karir yang jelas, serta kemampuan untuk membuat keputusan kerja yang realistis. Penempatan kerja yang sesuai memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan potensi diri secara optimal, merasa dihargai, serta mengalami kenyamanan dan makna dalam bekerja. dan sejalan dengan perkembangan karir individu tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Askary, 2023 yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap pengembangan karir. Artinya semakin sesuai penempatan kerja karyawan maka semakin baik pengembangan karirnya.

Pengaruh motivasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap pengembangan karir karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Ini memberikan arti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan tidak otomatis akan memberikan peluang mereka untuk mengembangkan karir secara optimal. Karyawan yang memiliki dorongan kuat baik motivasi intrinsik seperti keinginan berprestasi, belajar, dan berkembang, maupun motivasi ekstrinsik seperti mendapatkan penghargaan dan promosi tidak serta merta membuat karyawan aktif untuk mencari peluang pengembangan diri, mengikuti pelatihan, meningkatkan kompetensi dirinya yang menjadi dasar pertimbangan karir. Artinya, motivasi kerja tidak menjadi faktor internal yang mendorong karyawan untuk merencanakan masa depan karirnya. Hal ini menyatakan bahwa karyawan merasa kinerja yang dihasilkan kurang mendapat penghargaan atau apresiasi dari atasannya sehingga karyawan merasa tidak termotivasi untuk mengembangkan karir. Hal ini mendukung teori Expectancy (Vroom) yang menyatakan bahwa karyawan yang yakin upayanya akan menghasilkan kinerja baik, dan kinerja itu akan dihargai, akan menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar sehingga berkontribusi pada kemajuan karir. Temuan ini juga sesuai dengan Teori Motivasi Berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland, yang menjelaskan bahwa individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan lebih terdorong untuk mencapai tujuan profesional dan meningkatkan status karir.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Susanti, Febsri, 2022 yang menyatakan Motivasi memiliki kontribusi yang tidak terlalu dominan terhadap pengembangan karir. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan tidak otomatis berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan.

Kepuasan kerja terhadap Pengembangan karir karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negative terhadap pengembangan karir karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Ini memberikan arti bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, tingkat kepuasan tersebut tidak secara langsung mendorong atau mempercepat pengembangan karir mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak secara otomatis membuat karyawan lebih aktif dalam meningkatkan kompetensi, merencanakan masa depan karir, atau mengejar peluang promosi jabatan. Artinya, ada Indikator pengembangan karir yang dominan yang menurut para ahli mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pendidikan, pengalaman, dukungan organisasi, dan keterlibatan individu dalam proses pengembangan karir

Temuan ini juga menunjukkan bahwa karyawan memaknai kepuasan kerja hanya sebatas perasaan nyaman dalam rutinitas kerja sehari-hari, tanpa diikuti dorongan untuk meningkatkan jenjang karirnya. Menurut Mathis dan Jackson (2001) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan senang karyawan akan nampak pada sikap positifnya terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Hal ini sejalan dengan kondisi di lapangan dimana karyawan yang merasa puas dengan posisi mereka saat ini sehingga merasa tidak perlu untuk mengambil

risiko atau mencari peluang karir baru yang belum bisa dipastikan akan memberikan kesenangan bagi karyawan. Hal ini dapat menghambat perkembangan karir mereka.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Saefullah, Ujang Aep, 2021 yang menyatakan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tidak otomatis berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan.

Pengaruh Penempatan kerja terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB

Penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Ini memberikan arti bahwa meskipun perusahaan telah melakukan penempatan kerja yang sesuai antara kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan jabatan. Penempatan tersebut tidak secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) mendorong pengembangan karir karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara penempatan kerja dan pengembangan karir. Artinya Penempatan kerja yang tepat memang bisa menciptakan kenyamanan kerja, tetapi kenyamanan itu tidak otomatis membuat karyawan lebih aktif mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi, atau mengejar peluang karir.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi BUMN seperti PT PLN (Persero), penempatan kerja dan kepuasan kerja cenderung lebih berkaitan dengan stabilitas dan kenyamanan kerja dibandingkan dengan percepatan pengembangan karir. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi lain untuk mendukung pengembangan karir karyawan, misalnya menciptakan jalur karir yang lebih jelas dan transparan.

Pengaruh Motivasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB.

Hasil penelitian menemukan bahwa Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIT JBTB. Ini memberikan arti bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi baik motivasi intrinsik seperti keinginan berprestasi maupun motivasi ekstrinsik seperti harapan memperoleh penghargaan, motivasi tersebut tidak secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) mendorong pengembangan karir mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan pengembangan karir. Artinya Motivasi kerja memang penting untuk meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari, tetapi dalam konteks penelitian ini, motivasi tersebut tidak otomatis menciptakan rasa puas yang kemudian berdampak pada percepatan pengembangan karir.

Temuan ini menunjukkan bahwa di lingkungan kerja BUMN seperti PT PLN (Persero), pengembangan karir lebih banyak dipengaruhi oleh sistem formal organisasi dan kebijakan manajemen karir, sehingga motivasi kerja individu dan perasaan puas dalam bekerja tidak secara signifikan menjadi penggerak utama. Dengan demikian, perusahaan perlu memperkuat sistem pengelolaan karir dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih

mendukung pengembangan kompetensi dan peluang kenaikan jabatan, agar karyawan termotivasi tidak hanya dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, tetapi juga dalam merencanakan dan mengembangkan karir jangka panjang mereka.

KESIMPULAN

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PLN UIT JBTB, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PLN UIT JBTB, Penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, Kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara penempatan kerja dan pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan pengembangan karir karyawan PLN UIT JBTB. Hal ini membuktikan bahwa program pengembangan karir yang telah dilakukan oleh perusahaan belum berdampak besar dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan pada PLN UIT JBTB.

SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, sehingga diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengembangan karir yang ada di PLN UIT JBTB. Perusahaan disarankan untuk melibatkan karyawan secara aktif dalam perencanaan jalur karir, memperjelas kriteria promosi, serta menyediakan program mentoring dan pelatihan yang relevan. Karena kepuasan kerja juga tidak berperan sebagai mediator, maka sistem pengembangan karir perlu dirancang secara lebih terstruktur, transparan, dan terhubung langsung dengan kinerja, potensi, serta aspirasi karyawan. Pendekatan yang fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan generasi kerja baru juga penting untuk diterapkan. Untuk mendukung hal ini, partisipasi karyawan dalam evaluasi dan penyusunan kebijakan SDM perlu diperkuat agar pengembangan karir menjadi lebih efektif dan sesuai dengan dinamika kerja di lapangan.

S

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak di PLN UIT JBTB yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Meskipun demikian, ditemukan bahwa kepuasan kerja belum berperan signifikan dalam mendorong pengembangan karir, dan program pengembangan karir yang ada masih perlu ditingkatkan untuk memberikan dampak yang lebih besar bagi kepuasan dan motivasi karyawan. Terima kasih atas partisipasi, keterbukaan, dan kerja sama seluruh karyawan yang telah memungkinkan penelitian ini berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnesta, F. E., & Hasanah, K. (2023). Dampak Kepuasan Kerja Dilihat dari Job Description, Work Life Balance dan Penempatan Kerja (Studi Kasus Pada PT. INKA Multi Solusi Madiun). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 09(02).
- Amaral, F. D., Foeh J. E., Man, S., & Ayu, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Pengembangan Karir (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber daya Manusia). *Jurnal ekonomi manajemen sistem informasi*, 4(4). DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i4>
- Ardana, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Baba, A. (2016). Analisis Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Tompobulu Kabupaten Gowa. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 13(2). <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/akmen/article/view/198>
- Elisnawati, E., Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308-8323.
- Estikomah., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh Persepsi Pengembangan Karier Terhadap Kesejahteraan Psikologis Polisi Wanita di Mapolda DIY. *Prosiding Seminar Nasional Pakar ke 2*.
- Hizburrahman, H. A., Suherman., & Susita, D. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(5), 1207-1222.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Makun, I., & FoEh, E. H. J. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variable mediasi terhadap pengembangan karir. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(3).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management. *Thomson South-Western*.
- Robbin., & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohim, N., & Umam, K. (2020). Pengaruh Penempatan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Jember. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 2(2), 105-116.
- Saefullah U. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223-235.
- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Bumi aksara.
- Susanti, F., & Nofriyanti. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Solok. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Willey & Sons.