



---

## Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

Milen<sup>1</sup>, Erna Listiana<sup>2</sup>, Tati Rajati<sup>3</sup>  
Universitas Terbuka Pontianak, Indonesia  
Email: danielcancer@gmail.com

\*Correspondence: Milen

---

### Article Info:

Submitted:

09-05-2025

Final Revised:

19-05-2025

Accepted:

21-05-2025

Published:

29-05-2025

### ABSTRAK

Untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, studi ini dirancang untuk menganalisis dampak penempatan kerja dan efikasi diri. Penelitian juga akan menelaah secara mendalam peran mediasi dari motivasi kerja dan komitmen karyawan. Latar belakang penelitian didasarkan pada permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi Credit Union Semandang Jaya, seperti rendahnya motivasi, komitmen, dan ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi. Sebanyak 381 karyawan berpartisipasi dalam penelitian kuantitatif asosiatif ini, di mana data diperoleh melalui kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis jalur di Smart-PLS 3.0. Studi ini memperlihatkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Berbeda halnya dengan efikasi diri yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kedua variabel tersebut, yaitu motivasi dan komitmen karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti menjadi perantara yang menghubungkan penempatan kerja dengan komitmen, serta efikasi diri dengan komitmen. Komitmen juga memediasi hubungan antara efikasi kemampuan diri dan kinerja. Namun, mediasi motivasi terhadap hubungan penempatan kerja dan kinerja, serta mediasi komitmen terhadap hubungan motivasi kerja dan kinerja tidak signifikan. Berdasarkan hasil tersebut memberikan masukan strategis bagi manajemen CU Semandang Jaya untuk fokus pada penguatan efikasi diri dan penempatan berbasis kompetensi guna mendorong kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen.

**Kata kunci:** Penempatan kerja; Efikasi diri; Motivasi kerja; Komitmen karyawan; Kinerja karyawan

### ABSTRACT

To understand the factors that influence employee performance, this study is designed to analyze the impact of job placement and self-efficacy. The research will also examine in depth the mediating role of work motivation and employee commitment. The background of the study is based on human resource issues faced by Semandang Jaya Credit Union, such as low motivation, commitment, and mismatch of job placement with competencies. A total of 381 employees participated in this associative quantitative research, where data were obtained through questionnaires. Data analysis was conducted using the path analysis method in Smart-PLS 3.0. This study shows that job placement has a significant effect on work motivation, but has no significant effect on employee commitment. In contrast, self-efficacy showed a significant influence on both variables, namely employee motivation and commitment. In addition, work motivation proved to be an intermediary that connects job placement with commitment, as well as self-efficacy with commitment. Commitment also mediates the relationship between self-efficacy and performance. However, the mediation of motivation on the relationship between job placement and performance, as well as the mediation of

*commitment on the relationship between work motivation and performance is not significant. Based on these results, it provides strategic input for CU Semandang Jaya management to focus on strengthening self-efficacy and competency-based placement to drive performance through increased motivation and commitment.*

**Keywords:** *Job placement; Self-efficacy; Work motivation; Employee commitment; Employee performance*

---

## **PENDAHULUAN**

Credit Union adalah koperasi yang fokus pada layanan keuangan seperti tabungan dan pinjaman. Tidak seperti bank, lembaga ini bersifat non-komersial dan dikelola oleh serta untuk kepentingan para anggotanya. Tujuan utamanya bukan semata keuntungan, tetapi untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya. Menurut Kusumajati (2012), model ini dianggap paling "murni" atau autentik dalam dunia koperasi karena seluruh aktivitas koperasi sepenuhnya berada di tangan anggota. Artinya, anggota tidak hanya menyetor dan meminjam uang, tapi juga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengawasan jalannya koperasi. Kusumajati (2012) Credit Union tidak terbuka untuk sembarang orang, anggota harus memiliki kesamaan tertentu (disebut *common bond*), misalnya tinggal di lingkungan yang sama, bekerja di institusi yang sama, atau memiliki kepercayaan agama yang sama. Tujuan dari pembatasan ini adalah untuk membangun rasa saling percaya dan solidaritas di antara anggota. Namun, dalam pelaksanaannya, Credit Union tidak lepas dari berbagai tantangan manajerial. Salah satu yang paling umum adalah masalah pengelolaan sumber daya manusia. Permasalahan semacam ini juga dialami oleh CU Semandang Jaya di Ketapang, yang berarti persoalan SDM merupakan isu umum yang perlu perhatian khusus demi kelangsungan dan efektivitas layanan Credit Union.

Peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan merupakan masalah sentral dalam manajemen SDM CU Semandang Jaya. Permasalahan tersebut secara khusus mencakup rendahnya motivasi kerja, kurangnya komitmen terhadap tugas, rendahnya keyakinan terhadap kemampuan diri (efikasi diri), serta ketidaksesuaian dalam penempatan kerja. Melalui pengamatan awal dan studi dokumen internal, peneliti menemukan sejumlah indikasi awal mengenai penyebab kinerja karyawan yang kurang optimal. Masalah utama terletak pada proses penempatan kerja yang belum mempertimbangkan secara matang kecocokan antara posisi dengan kemampuan individu. Ketika seseorang ditempatkan di posisi yang tidak sesuai, tentu produktivitas akan menurun. Selain itu, perbedaan tingkat kepercayaan diri atau efikasi diri di antara karyawan membuat sebagian dari mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Masalah motivasi dan komitmen kerja juga dianggap belum mendukung sepenuhnya pencapaian prestasi kerja yang tinggi, karena tanpa dorongan dari dalam dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, kinerja sulit ditingkatkan. Oleh karena itu, peneliti merasa penting untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana keempat faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan agar dapat memberikan masukan atau solusi yang relevan untuk peningkatan kinerja di CU Semandang Jaya.

Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Hartati et al, 2019) dan (Maulida et al, 2017) menunjukkan bahwa penempatan kerja berdampak signifikan pada motivasi serta pembentukan komitmen karyawan. Riset sebelumnya turut mengungkapkan bahwa efikasi diri memainkan peran krusial dalam menumbuhkan motivasi kerja (Kusasi, 2012) serta turut mendorong terbentuknya komitmen karyawan yang lebih kuat terhadap organisasi (Ananda et al, 2023). Tingginya motivasi kerja terbukti dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, sebagaimana ditunjukkan dalam temuan Bahri et al (2018). Sejalan dengan itu, komitmen karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasi berkaitan dengan dorongan yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang lebih baik, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Jermawinsyah (2018).

Persaingan yang terus berubah secara dinamis mendorong banyak organisasi untuk mengambil langkah-langkah restrukturisasi (Fajriah et al., 2021). Situasi tersebut mendorong organisasi dengan

---

paradigma tradisional untuk terus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman agar dapat bertahan dan tetap kompetitif. Perubahan ini perlu direncanakan dan dilaksanakan secara seimbang dari berbagai aspek organisasi. Rahim dan Jam'an, (2018) menunjukkan pentingnya pengembangan kualitas SDM sebagai bagian krusial dalam menghadapi perubahan dan tantangan modern. Karena dunia terus berkembang dengan pesat, baik dari segi teknologi, pasar, maupun lingkungan kerja, SDM yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi menjadi kunci agar organisasi tetap kompetitif dan inovatif..

Untuk menjamin kelangsungan operasional organisasi, pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang efektif harus menekankan pentingnya strategi dan proses pengelolaan SDM (Nguyen et al., 2020). Organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan dan visinya. Oleh karena itu, upaya peningkatan dan perhatian terhadap pengembangan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan. Beberapa faktor yang berperan dalam membentuk kualitas SDM antara lain adalah tingkat komitmen dari para karyawan, kesesuaian antara pekerjaan dan individu yang menempatinnya, semangat atau dorongan kerja, serta keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri (efikasi diri). Untuk mencapai efektivitas dalam pengelolaan SDM, manajemen dituntut untuk mampu menentukan cara yang paling tepat dalam proses rekrutmen dan penempatan tenaga kerja. Hal ini penting agar organisasi mampu mencapai sasarannya secara optimal sekaligus meningkatkan kinerja seluruh elemen yang terlibat.

Tanggung jawab manajemen yang efektif mencakup pengelolaan sumber daya manusia sekaligus membantu setiap anggota organisasi meraih tujuan pribadinya (Ek & Mukuru, 2013). Manajemen SDM yang baik tidak hanya berfokus pada target organisasi saja, tetapi juga memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan. Dari pemahaman kedua sisi ini secara bersamaan, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusianya, karena karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung akan lebih termotivasi dan produktif. Hal ini menciptakan sinergi di mana pencapaian tujuan organisasi berjalan beriringan dengan kepuasan dan pengembangan individu, sehingga keduanya saling mendukung dan memperkuat kesuksesan bersama (Badrianto & Julaeha, 2019). Peran manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengelola dan mengoptimalkan kemampuan serta peran setiap karyawan dalam perusahaan. Melalui pemanfaatan yang tepat, karyawan dapat bekerja secara efisien dan produktif, sehingga dapat membantu perusahaan mencapai target dan visi yang diinginkan.

Sesuai dengan uraian sebelumnya, keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya, yang bertanggung jawab atas berbagai fungsi vital pendukung operasional dan strategi perusahaan. Karyawan yang terlibat aktif dalam memberikan ide-ide baru dapat membantu organisasi berinovasi dan berkembang lebih cepat. Karyawan dengan kompetensi yang meningkat akan mampu menyelesaikan tugas dengan efektif, sementara komitmen yang kokoh akan mendorong loyalitas dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Penempatan kerja yang tepat sangat krusial karena membuat karyawan nyaman dan termotivasi; posisi yang sesuai minat dan keahlian memungkinkan mereka bekerja optimal serta berkontribusi maksimal pada perusahaan. Seluruh upaya ini saling menunjang untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berhasil.

Performa seorang karyawan bergantung pada faktor-faktor internal dan eksternal, bukan semata-mata pada individu itu sendiri. Faktor sisi internal, kemampuan karyawan menentukan seberapa baik mereka bisa menjalankan tugas, sementara motivasi dan sikap akan memengaruhi seberapa besar keinginan mereka untuk bekerja dengan baik. Kepuasan kerja juga penting karena karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif. Di sisi lain, faktor eksternal seperti bagaimana organisasi diatur, nilai-nilai dan norma yang berlaku di perusahaan, serta lingkungan kerja fisik dan sosial juga sangat berpengaruh, Robbin dan Judge (2015). Aspek-aspek internal yang melekat pada diri karyawan sangat berperan dalam menentukan seberapa baik mereka menjalankan tugasnya. Kepribadian memengaruhi cara karyawan berinteraksi dan menyelesaikan pekerjaan, sementara kepuasan kerja berkontribusi pada rasa nyaman dan loyalitas terhadap pekerjaan. Motivasi menjadi pendorong utama yang membuat karyawan bersemangat dan fokus untuk mencapai tujuan organisasi.

---

## Milen, Erna Listiana, Tati Rajati

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

---

Motivasi kerja berperan sebagai pemicu atau dorongan internal yang membuat pegawai merasa bersemangat dan berinisiatif dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Wibowo (2014), motivasi kerja memiliki enam dimensi, yaitu “sikap, pemimpin yang baik, komunikasi, budaya tidak menyalahkan, kerja sama, dan inisiatif”. Penelitian (Ghozali, 2017) mengukur motivasi kerja berdasarkan indikator gaji, rekan kerja, kondisi kerja, dan promosi. Selain dari dalam diri, motivasi kerja bisa didapatkan dari luar, contohnya melalui promosi, suasana kerja, atau peran pimpinan. motivasi merupakan faktor penting yang secara langsung memengaruhi kualitas kerja individu dan keberhasilan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi, khususnya yang berasal dari kebutuhan untuk merasa terhubung dengan orang lain (*relatedness*), merupakan pendorong utama dalam meningkatkan performa (Hasibuan & Basri, 2018); Theodora, 2015). Selanjutnya Herlina et al (2022) menemukan bahwa motivasi kerja tidak muncul begitu saja, tetapi bisa dibentuk dan ditingkatkan melalui intervensi seperti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, penyesuaian penempatan kerja agar sesuai dengan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Pandangan Mathis dan Jackson (2001) menyebutkan komitmen organisasional mengacu pada sejauh mana karyawan terhubung secara emosional dan psikologis dengan organisasi. Ini berarti karyawan dengan komitmen tinggi tidak hanya menyetujui visi dan misi perusahaan, tetapi juga berkeinginan kuat untuk tetap bekerja di sana untuk jangka panjang. Sedangkan, komitmen menurut Robbins dan Judge (2015) menggambarkan keterikatan emosional dan loyalitas seorang individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ketika seseorang berkomitmen, mereka tidak hanya menyetujui visi dan tujuan organisasi, tetapi juga berkeinginan untuk terus bertahan dan berkontribusi dalam organisasi itu. Pendapat ini dikonfirmasi oleh temuan Rimpulaeng dan Sepang (2014) menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh faktor individu seperti motivasi dan komitmen, tetapi juga oleh budaya organisasi sebagai cerminan lingkungan kerja. Motivasi kerja memberikan dorongan agar karyawan lebih produktif, sementara komitmen karyawan menciptakan loyalitas dan dedikasi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Guna mencapai sasaran organisasi, manajemen sumber daya manusia harus memprioritaskan penempatan kerja yang memperhatikan minat, bakat, dan kompetensi masing-masing karyawan. Penempatan kerja yang tepat, seperti diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2017) melibatkan penyesuaian kemampuan, minat, dan karakteristik seorang karyawan dengan tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Jika penempatan ini dilakukan dengan baik, karyawan akan lebih nyaman dan mampu menjalankan tugasnya secara optimal. Sebaliknya, jika penempatan tidak tepat, karyawan mungkin akan mengalami kesulitan atau kurang termotivasi, sehingga berdampak negatif pada produktivitas dan mutu hasil kerjanya. Oleh karena itu, proses penempatan kerja menjadi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja dalam organisasi. Penempatan kerja, perencanaan karier, dan kepemimpinan terbukti memengaruhi komitmen pegawai, sebagaimana ditunjukkan dalam Yati, Hendriani dan Maulida (2017). Di sisi lain, Herlina et al (2022) menunjukkan bahwa pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, serta penempatan kerja yang selaras dengan keahlian dan minat karyawan, akan mendorong semangat kerja yang lebih tinggi. Dengan motivasi yang meningkat, karyawan cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan menegaskan pentingnya pengelolaan SDM yang strategis dalam mendukung kinerja organisasi secara menyeluruh.

Studi yang dilakukan oleh Hariani et al (2019), menemukan bahwa hampir seluruh variasi dalam tingkat komitmen karyawan (92,8%) dapat dijelaskan oleh kombinasi dari iklim organisasi yang kondusif, pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, dan dorongan motivasi internal mereka. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengalaman kerja yang membangun, serta menjaga agar karyawan tetap termotivasi. Temuan ini juga didukung oleh Rahayu dan Mahargiono (2021) yang menambahkan bahwa kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam memperkuat komitmen karyawan. Sedangkan, Obrivianto et al (2014) membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi dan komitmen, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Lebih lanjut, Rahmawati dan Jermawinsyah (2018) memperluas perspektif tersebut dengan menambahkan bahwa

---

## **Milen, Erna Listiana, Tati Rajati**

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

---

etos kerja dan disiplin juga memainkan peran penting. Kontribusi faktor-faktor ini terhadap kinerja mencapai 72,5%, yang menunjukkan betapa besarnya pengaruh perilaku dan sikap kerja terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak boleh dianggap sekadar fungsi administratif, melainkan sebagai aspek strategis yang berperan vital dalam mendorong keberhasilan organisasi.

Pandangan Bandura (2012), efikasi diri mencerminkan keyakinan internal seorang individu tentang seberapa mampu dirinya menyelesaikan suatu pekerjaan atau menghadapi tantangan tertentu. Efikasi diri yang tinggi membuat seseorang yakin pada kemampuannya untuk mengatasi tantangan dan meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Sementara itu, penelitian Simanjuntak (2019) menyoroti bahwa efikasi diri bersama dengan kepemimpinan yang efektif, memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Awalludin, Azmi, dan Ananda (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan yang baik, kolaborasi tim yang kuat, motivasi yang tinggi, serta efikasi diri yang positif secara kolektif meningkatkan komitmen karyawan. Artinya, organisasi yang ingin mendorong karyawan agar lebih berkomitmen dan produktif perlu memfokuskan perhatian pada pengembangan kepemimpinan, membangun kerja tim yang solid, serta meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi dalam diri karyawan.

Seiring pada kondisi persaingan bisnis yang ketat, organisasi harus memastikan karyawan mereka bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan bersama dan mempertahankan posisi di pasar. Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu aspek saja, melainkan merupakan hasil dari berbagai faktor yang membentuk kemampuan kerja. Keterampilan dan pengetahuan memberikan dasar teknis dalam melaksanakan tugas, sedangkan motivasi dan komitmen berperan dalam menjaga semangat dan dedikasi. Efikasi diri menambah keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika semua faktor ini terpenuhi dan harmonis, produktivitas dan kualitas hasil kerja akan meningkat, sehingga organisasi dapat lebih mudah mencapai target dan memenangkan persaingan.

Berangkat dari hal tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh “penempatan kerja dan efikasi diri” pada “motivasi kerja, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan”, termasuk melalui peran variabel mediasi. Secara lebih spesifik, studi dilakukan guna menyelidiki hubungan antara penempatan kerja dengan motivasi dan komitmen karyawan, serta antara efikasi diri dengan kedua variabel tersebut. Selain itu, penelitian juga menganalisis bagaimana motivasi dan komitmen karyawan memengaruhi kinerja, termasuk peran mediasi motivasi dan komitmen dalam hubungan antar variabel. Penelitian ini memiliki dua tujuan penting. Dari sisi teori, hasilnya dapat memperkaya wawasan dan pemahaman ilmiah mengenai bagaimana berbagai faktor seperti penempatan kerja, efikasi diri, motivasi, dan komitmen saling berhubungan dan memengaruhi kinerja karyawan. Sementara dari sisi praktis, temuan penelitian dapat digunakan oleh manajemen CU Semandang Jaya sebagai acuan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusianya, yang selanjutnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan dan perkembangan koperasi tersebut.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan efek penempatan kerja dan efikasi diri pada kinerja karyawan. Inovasinya terletak pada analisis serentak melalui dua mediator, yakni motivasi kerja dan komitmen karyawan, dalam kerangka model analisis jalur. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung menguji hubungan secara terpisah Azmi, 2023; (Herlina et al., 2022; Rimpulaeng & Sepang, 2014), penelitian ini mengembangkan model struktural yang lebih kompleks dan menyeluruh. Model ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari dua variabel independen terhadap dua variabel mediasi serta satu variabel dependen. Selain itu, penelitian yang dilakukan pada CU Semandang Jaya sebagai lembaga keuangan non-bank berbasis komunitas juga memberikan kontribusi empirik yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis pada umumnya yang menjadi objek studi terdahulu.

## **METODE**

Pendekatan kuantitatif asosiatif diterapkan dalam penelitian ini dengan tujuan menganalisis dampak langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel. Pendekatan kuantitatif asosiatif sendiri

---

merupakan metode penelitian yang mengukur koneksi statistik antara variabel, dengan penekanan pada intensitas dan orientasi hubungan di antara dua atau lebih variabel. Hasil yang diperoleh selanjutnya dimanfaatkan untuk menguji hipotesis terkait interaksi langsung maupun tidak langsung. Untuk tujuan ini, data primer dikumpulkan melalui survei kepada karyawan CU Semandang Jaya, didukung oleh data sekunder berupa catatan organisasi dan referensi akademis. Penelitian ini dilaksanakan di CU Semandang Jaya, Kalimantan Barat, selama enam bulan pada tahun 2024, dengan populasi berjumlah 381 karyawan dan sampel yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling serta rumus Slovin. Instrumen penelitian berupa kuesioner dan studi kepustakaan, dengan skala Likert sebagai alat pengukuran. Proses pengumpulan data melibatkan penyebaran kuesioner dan studi pustaka. Guna mendapatkan jawaban akurat atas pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan studi, data akan dianalisis melalui metode deskriptif dan analisis jalur.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Temuan hasil yang didapat dari kuesioner karyawan CU Semandang Jaya dan pengumpulan dokumentasi, telah dianalisis menggunakan metode deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini akan diinterpretasikan melalui lensa logika, teori yang relevan, dan penelitian empiris terdahulu. Pembahasan mendalam mengenai temuan tersebut, yaitu:

### **1. Hubungan Antara Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi kerja karyawan CU Semandang Jaya secara signifikan dipengaruhi secara positif oleh penempatan kerja. Pernyataan ini didukung oleh data statistik, koefisien beta 0,286, t-statistik 3,516, dan P-value 0,000 yang menunjukkan signifikansi yang tinggi. Dampak positif yang teridentifikasi mengartikan bahwa penempatan kerja yang lebih baik akan mendorong peningkatan motivasi kerja. Hasil studi ini mendukung hipotesis pertama tentang pengaruh signifikan penempatan kerja terhadap motivasi. Menyiratkan bahwa kebijakan penempatan kerja yang diterapkan di CU Semandang Jaya cukup efektif dalam memotivasi karyawan. Penempatan individu pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan preferensi merupakan strategi penempatan staf yang optimal, yang kemudian berujung pada peningkatan motivasi kerja serta penguatan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Studi ini mendukung temuan penelitian Herlina et al (2022) dan Hardono et al (2019) di mana keduanya juga mengidentifikasi hubungan positif dan signifikan antara penempatan kerja dan motivasi karyawan. Penempatan kerja yang tepat berarti menyesuaikan posisi atau tugas karyawan dengan kemampuan, minat, dan keahlian yang karyawan miliki. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan apa yang mereka kuasai dan sukai, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi yang tinggi ini berdampak langsung pada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi atau perusahaan tempat bekerja, seperti yang terjadi di CU Semandang Jaya. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan proses penempatan kerja agar dapat memaksimalkan potensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan profesional. Penempatan staf yang baik tidak hanya dilakukan sekali saja, tetapi harus dipertahankan dan disesuaikan secara berkelanjutan agar karyawan tetap merasa cocok dan puas dengan pekerjaannya. Dalam CU Semandang Jaya, hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan minat karyawan secara signifikan meningkatkan motivasi mereka. Oleh karena itu, manajemen dianjurkan untuk terus menerapkan dan mempertahankan kebijakan ini, karena hal tersebut terbukti efektif dalam memacu semangat dan komitmen kerja karyawan.

### **2. Hubungan Antara Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan**

Data menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif pada komitmen karyawan di CU Semandang Jaya, namun pengaruh ini tidak signifikan secara statistik, dengan koefisien beta 0,164, t-statistik 1,677, dan P-value 0,094 (yang melebihi 0,05), hipotesis kedua yang mengklaim pengaruh signifikan penempatan kerja terhadap komitmen karyawan dinyatakan ditolak, meskipun ada potensi penempatan kerja yang lebih baik dapat meningkatkan komitmen. Kebijakan penempatan kerja yang sudah berjalan di CU Semandang Jaya, dengan menyesuaikan posisi dengan minat dan keahlian karyawan, dianggap sudah cukup membantu dalam membangun komitmen mereka. Penempatan yang

---

tepat membuat karyawan merasa lebih cocok dan nyaman dalam pekerjaannya, sehingga mereka lebih bersemangat dan berkomitmen untuk bekerja dengan baik. Jadi, meskipun hasil statistiknya belum signifikan, pendekatan ini tetap menjadi strategi penting untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan.

Hasil studi ini konsisten dengan temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya oleh Yati et al (2017) dan Hardono et al (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari penempatan kerja terhadap komitmen karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung gagasan bahwa cara menempatkan karyawan dalam posisi yang cocok dengan keahlian dan minat sangat penting untuk membangun rasa keterikatan dan kesetiaan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa ditempatkan dengan tepat, karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat ikatan emosional dengan organisasi, yang dapat mengurangi tingkat turnover atau keluar masuk karyawan. Dengan demikian, manajemen di CU Semandang Jaya dianjurkan untuk terus fokus pada kebijakan penempatan kerja yang selektif dan sesuai, agar bisa memaksimalkan komitmen dan loyalitas staf yang berdampak positif bagi kemajuan organisasi..

### 3. Hubungan Antara Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Motivasi Kerja

Efikasi diri karyawan CU Semandang Jaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (0,451,  $t = 6,026$ ,  $P < 0,05$ ). Peningkatan efikasi diri berbanding lurus dengan motivasi kerja, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil studi menunjukkan bahwa efikasi diri karyawan CU Semandang Jaya cukup baik dan efektif meningkatkan motivasi, yang dikonfirmasi oleh uji statistik positif dan signifikan. Efikasi diri adalah keyakinan akan kompetensi pribadi dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Menurut Robbins dan Judge (2015), individu dengan efikasi diri rendah mudah menyerah saat menghadapi kesulitan, sedangkan mereka yang efikasi dirinya tinggi akan lebih ulet dalam mengatasi tantangan.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Simanjuntak (2019) dan Laksono (2021), keduanya menunjukkan bahwa efikasi diri karyawan secara positif dan signifikan memengaruhi motivasi kerja, sebuah aspek yang vital bagi pihak manajemen. Penemuan menekankan pentingnya upaya pengembangan diri untuk meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya sendiri. Efikasi diri yang tinggi membuat karyawan merasa mampu dan percaya diri ketika menghadapi pekerjaan yang sulit atau menantang, sehingga mereka menjadi lebih termotivasi dan tidak mudah menyerah. Maka dari itu, membangun efikasi diri bukan hanya soal keterampilan teknis, tetapi juga soal memperkuat mental dan keyakinan diri agar karyawan lebih siap menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan yang makin kompleks. Rekomendasi ini penting bagi pengelola organisasi agar dapat merancang program pelatihan atau pembinaan yang fokus pada peningkatan rasa percaya diri karyawan, sehingga dapat berdampak positif pada motivasi dan kinerja.

### 4. Hubungan Antara Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Komitmen Karyawan

Efikasi diri terbukti memiliki dampak positif dan signifikan pada komitmen karyawan CU Semandang Jaya, berdasarkan data empiris. Koefisien beta 0,280 dan t-statistik 2,602 (p-value 0,009) menunjukkan bahwa peningkatan efikasi diri berbanding lurus dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis keempat mengenai hubungan signifikan efikasi diri dan komitmen karyawan telah diterima. Penemuan ini menunjukkan bahwa karyawan CU Semandang Jaya memiliki efikasi diri yang baik, yang berdampak positif dan signifikan pada peningkatan komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Secara sederhana, efikasi diri merupakan keyakinan pribadi akan kompetensi untuk menuntaskan tugas, mencapai sasaran, dan mengatasi kendala dalam situasi yang dihadapi. Menurut Robbins dan Judge (2015), saat dihadapkan pada situasi sulit, seseorang dengan efikasi diri rendah cenderung mengundurkan usaha atau berhenti, sementara individu dengan efikasi diri tinggi akan meningkatkan upaya untuk menaklukkan tantangan.

Hasil temuan memperkuat studi sebelumnya dari Azmi et al (2023) yang menemukan bahwa efikasi diri secara positif memengaruhi komitmen kerja, mengindikasikan komitmen yang lebih tinggi

## **Milen, Erna Listiana, Tati Rajati**

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

---

pada karyawan dengan efikasi diri yang baik. Oleh karena itu, organisasi perlu berfokus pada pengembangan diri karyawan sebagai upaya meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan. Penelitian ini menemukan bahwa tingginya efikasi diri berbanding lurus dengan peningkatan komitmen kerja, khususnya saat dihadapkan pada kesulitan. Maka dari itu, hipotesis keempat dinyatakan diterima. Implikasi dari hal ini adalah perlunya pengembangan program yang mendukung efikasi diri karyawan di CU Semandang Jaya demi memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

### **5. Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan di CU Semandang Jaya secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Ini terlihat dari hasil pengujian dengan koefisien beta 0,456, t-statistik 3,835, serta P-value 0,000. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan searah, di mana peningkatan motivasi akan mendorong kenaikan komitmen kerja dan loyalitas. Sehingga, hipotesis kelima diterima. Temuan menunjukkan bahwa karyawan CU Semandang Jaya memiliki motivasi kerja yang tinggi, yang pada gilirannya memperkuat komitmen dan kesetiaan mereka terhadap organisasi. Karyawan didorong untuk bekerja dengan semangat tinggi, efektif, dan sejalan dengan tujuan organisasi oleh motivasi kerja. Bagian dari ini adalah motivasi intrinsik, yang meliputi keinginan untuk berkembang, berprestasi, dan menciptakan dampak positif (Robbins & Judge, 2015). Gaji, promosi, kualitas lingkungan kerja, dan kepemimpinan adalah contoh dari motivasi yang berasal dari luar individu. Maka dari itu, saat motivasi kerja meningkat, akan terjadi peningkatan pada kinerja dan kontribusi terhadap organisasi, dan jika motivasi menurun, dampaknya juga menurun. Wulandari, (2019) memperlihatkan bahwa motivasi dan kemampuan kerja, baik secara kolektif maupun individu, memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan kemampuan yang lebih baik pada karyawan berujung pada kinerja yang lebih tinggi.

Studi ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang dilaporkan oleh Wulandari, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi dan kemampuan kerja memiliki kontribusi positif terhadap performa karyawan, baik ditinjau secara bersamaan maupun terpisah. Sehingga, karyawan yang termotivasi dan kompeten akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Temuan menekankan motivasi kerja yang tinggi sangat berpengaruh terhadap bagaimana seorang karyawan berkomitmen terhadap pekerjaannya dan terhadap organisasi secara keseluruhan. Dukungan dari pihak manajemen atau pimpinan, serta dari organisasi secara umum, menjadi faktor penting dalam membangun motivasi tersebut. Ketika karyawan merasa didukung dan termotivasi, mereka akan bekerja lebih sungguh-sungguh, menunjukkan antusiasme, dan menjalankan tugas dengan lebih terkoordinasi. Oleh karena itu, organisasi seperti CU Semandang Jaya diharapkan terus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi agar komitmen dan loyalitas karyawan semakin kuat..

### **6. Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Ditemukan bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja di CU Semandang Jaya ( $\beta = 0,279$ ,  $t = 2,058$ ,  $P = 0,040 < 0,05$ ). Hubungan searah ini berarti semakin tinggi motivasi, semakin baik kinerja karyawan, yang berdampak positif pada produktivitas dan peningkatan SHU bersih organisasi. Karena itu, hipotesis keenam tentang pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diterima. Temuan motivasi kerja yang tinggi di antara karyawan berperan besar dalam memperkuat kinerja individu dan organisasi. Semangat kerja yang tinggi tidak hanya menghasilkan efisiensi, tetapi juga menciptakan kolaborasi yang baik antar karyawan. Motivasi yang berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik), seperti ambisi untuk berkembang atau berkontribusi secara nyata, merupakan faktor utama yang mendorong perilaku kerja yang positif. Ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, mereka tidak bekerja semata-mata karena tuntutan eksternal, tetapi karena ada dorongan batin untuk mencapai sesuatu yang berarti (Robbins & Judge, 2015). Sementara itu, kompensasi finansial, promosi jabatan, kondisi tempat kerja, dan kepemimpinan merupakan aspek motivasi eksternal. Artinya, tingkat motivasi kerja seseorang berbanding lurus dengan peningkatan kinerja dan keuntungan bagi organisasi, dan hal yang sama berlaku jika motivasi tersebut menurun. Wulandari, (2019) baik secara bersamaan maupun terpisah, motivasi dan kemampuan kerja terbukti

---

## **Milen, Erna Listiana, Tati Rajati**

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

---

berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan; dengan kata lain, peningkatannya akan memperbaiki performa karyawan.

Penelitian ini memperkuat temuan dari studi literatur sebelumnya dalam Theodora (2015) menyimpulkan bahwa motivasi *relatedness* lebih berperan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan daripada motivasi *existence* dan *growth*. Fakta ini juga telah dibuktikan melalui penelitian Wulandari, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi dan kemampuan kerja, baik secara simultan maupun parsial, berdampak positif pada kinerja karyawan. Penemuan ini menekankan pentingnya dukungan dari pimpinan dan organisasi agar karyawan termotivasi dengan baik sehingga dapat mencapai prestasi yang optimal. Adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin besar dorongan motivasi yang dimiliki, maka semakin tinggi pula semangat, efisiensi, dan kerja sama yang ditunjukkan oleh karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Artinya motivasi kerja berperan penting dalam menentukan seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan semangat kerja tinggi, bekerja secara efisien, dan mampu bekerja sama dengan baik, sehingga hasil kerja atau kinerjanya pun meningkat. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, organisasi seperti CU Semandang Jaya diharapkan terus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan, peluang berkembang, dan komunikasi yang baik, sebagai bentuk motivasi agar karyawan terus berkembang dan berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi.

### **7. Hubungan Antara Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja**

Komitmen karyawan di CU Semandang Jaya menunjukkan pengaruh positif, namun tidak signifikan, terhadap kinerja karyawan. Secara empiris, koefisien beta tercatat 0,279 dengan t-statistik 2,058, dan P-value 0,036 ( $< 0,05$ ) mengindikasikan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Meskipun demikian, hubungan positif ini menyiratkan bahwa semakin tinggi komitmen, semakin baik pula kinerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan pengaruh signifikan komitmen karyawan terhadap kinerja diterima. Komitmen karyawan yang tinggi menunjukkan perlunya manajemen untuk lebih fokus pada peningkatan komitmen demi memperbaiki kinerja. Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2015), menyebutkan komitmen dapat diartikan sebagai situasi di mana seseorang menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi dan ingin terus menjadi bagian darinya. Hal ini akan memotivasi karyawan agar berperilaku positif dalam pekerjaan. Walaupun komitmen tumbuh secara spontan, adanya pemicu sangat penting sehingga langkah awal diperlukan untuk mengembangkan komitmen tersebut.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Rimpulaeng (2014) bahwa motivasi kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi secara signifikan dan positif berkontribusi pada kinerja karyawan, baik secara gabungan maupun terpisah. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam menjalankan tugas cenderung memiliki kinerja individu yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Hasil temuan menjelaskan bahwa meskipun secara teori dan observasi terdapat hubungan antara komitmen kerja dan peningkatan kinerja di mana karyawan yang berkomitmen biasanya lebih semangat dan produktif hasil uji statistik dalam penelitian ini tidak mendukung secara signifikan hipotesis bahwa komitmen secara langsung memengaruhi kinerja. Artinya, komitmen memang penting, tetapi belum tentu menjadi faktor utama yang meningkatkan kinerja dalam penelitian ini. Walau hipotesis ditolak, penting bagi organisasi seperti CU Semandang Jaya untuk tetap menumbuhkan komitmen melalui program pelatihan yang memperkuat kesadaran profesional dan etos kerja, karena komitmen tetap menjadi salah satu unsur penting dalam menciptakan tenaga kerja yang berdedikasi dan mendukung pertumbuhan jangka panjang organisasi..

### **8. Mediasi Motivasi Kerja Pada Hubungan Antara Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan**

Pengaruh langsung penempatan kerja terhadap komitmen karyawan di CU Semandang Jaya (koefisien 0,164) kurang signifikan dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi

---

## **Milen, Erna Listiana, Tati Rajati**

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

---

(koefisien 0,286), yang signifikan secara statistik ( $p = 0,011 < 0,05$ ). Ini menegaskan bahwa penempatan kerja secara tidak langsung memengaruhi kinerja, dengan motivasi kerja berfungsi sebagai mediator antara penempatan dan komitmen. Studi ini juga menemukan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan. Peneliti menilai bahwa penempatan sudah cukup baik, namun dalam kaitannya dengan motivasi hasilnya tidak signifikan, kemungkinan besar karena penempatan yang tepat langsung mendorong peningkatan komitmen.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil studi yang dilakukan oleh Yati et al (2017) menegaskan bahwa ketika seorang karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan usianya dan tahap kariernya, maka karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja. Penempatan yang sesuai ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang sesuai potensi, sehingga mendorong tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Kemudian penelitian lainnya Hariani et al (2019) yang menekankan pentingnya motivasi dalam membangun komitmen kerja. Penelitian mengamati bahwa karyawan yang merasa bahwa pekerjaan sejalan dengan keahlian dan minat pribadi, akan lebih termotivasi dan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi. Artinya, ketika pekerjaan terasa bermakna dan sesuai dengan harapan pribadi, maka komitmen terhadap organisasi pun meningkat. Studi oleh Ezi Dhita Yati et al. (2017) dan Mila Hariani et al. (2019) yang mengidentifikasi keterkaitan positif antara penempatan yang tepat, motivasi tinggi, dan komitmen karyawan.

### **9. Mediasi Motivasi Kerja Pada Hubungan Antara Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh langsung penempatan kerja pada kinerja karyawan CU Semandang Jaya lebih menonjol (koefisien 0,109) ketimbang pengaruh tidak langsungnya terhadap komitmen karyawan melalui motivasi (koefisien 0,088) yang tidak signifikan ( $p = 0,090$ ). Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, meskipun menjadi mediator antara penempatan kerja dan kinerja, tidak memiliki dampak signifikan. Studi ini juga menegaskan bahwa penempatan yang sesuai kompetensi dapat meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan hasil yang menarik karena tidak sepenuhnya selaras dengan temuan sebelumnya. Sebagai contoh, Siahaan & Bahri (2019) berpendapat bahwa motivasi pegawai secara individu tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Artinya, menurut mereka, meskipun seorang pegawai memiliki motivasi, hal itu belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Namun, pandangan ini tidak didukung oleh hasil dari penelitian ini, yang justru menguatkan temuan dari studi lain seperti yang dilakukan oleh Rimpulaeng & Sepang (2014) dan juga penelitian Abrivianto et al (2014). Dalam studi-studi tersebut, dijelaskan bahwa motivasi kerja, komitmen terhadap organisasi, dan budaya perusahaan merupakan elemen-elemen penting yang secara nyata berkontribusi terhadap kinerja karyawan baik ketika dilihat secara keseluruhan maupun satu per satu. Lebih lanjut, data dari kuesioner yang berkaitan dengan komitmen organisasi menunjukkan bahwa karyawan CU Semandang Jaya memiliki loyalitas yang tinggi. Karyawan tidak hanya merasa terikat secara emosional, tetapi juga menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap organisasi. Bahkan ketika ada tawaran pekerjaan dari luar, mereka memilih tetap tinggal karena merasa memiliki tanggung jawab dan kepedulian terhadap kemajuan tempat bekerja. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen yang kuat tidak semata-mata didasari oleh kompensasi, melainkan oleh rasa keterikatan dan keinginan untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

### **10. Mediasi Motivasi Kerja Pada Hubungan Antara Efikasi Kemampuan Diri terhadap Komitmen Kerja**

Pengujian empiris menunjukkan bahwa efikasi diri secara langsung berpengaruh pada komitmen karyawan CU Semandang Jaya sebesar 0,280, melampaui pengaruh tidak langsung penempatan kerja pada komitmen yang dimediasi oleh motivasi (0,206). Kedua pengaruh ini signifikan ( $p = 0,003 < 0,05$ ). Ini menandakan bahwa efikasi diri juga memiliki dampak tidak langsung pada komitmen melalui

motivasi kerja, yang berfungsi sebagai mediator penting. Dengan kata lain, semakin tinggi efikasi diri karyawan, semakin besar komitmen mereka terhadap organisasi.

Penelitian ini mendukung studi Laksono et al (2021) yang mengungkap hubungan penting antara efikasi diri, pemberdayaan, motivasi, dan kinerja pegawai. Akan tetapi, hasilnya tidak sepenuhnya sejalan dengan Azmi (2023) yang secara spesifik menyoroti dampak efikasi diri terhadap loyalitas dan keterikatan karyawan. Pendapat Robbins dan Judge (2015), efikasi diri berarti kepercayaan seseorang akan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Pegawai dengan efikasi diri tinggi biasanya lebih percaya diri, memiliki inisiatif tinggi, dan menetapkan sasaran yang menantang. Kepercayaan tersebut memperkuat komitmen kepada perusahaan, baik karena ikatan emosional, kewajiban moral, maupun manfaat yang diperoleh. Karyawan dengan komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan tinggi, serta kemauan besar untuk berkontribusi lebih. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja, seperti terlihat dari usaha karyawan CU Semandang Jaya yang berupaya melampaui target yang ditentukan.

#### 11. Mediasi Komitmen Karyawan Pada Hubungan Antara Efikasi Kemampuan Diri terhadap Kinerja Karyawan

Efikasi diri memiliki pengaruh langsung yang lebih besar pada kinerja karyawan CU Semandang Jaya ( $\beta = 0,280$ ;  $p = 0,009$ ) dibandingkan pengaruh tidak langsung penempatan terhadap komitmen melalui motivasi ( $\beta = 0,144$ ;  $p = 0,046$ ). Ini menunjukkan bahwa efikasi diri secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan komitmen sebagai variabel mediasi yang signifikan, meskipun efek komitmen dalam hubungan ini tidak terlalu kuat. Jadi, ketika karyawan memiliki efikasi diri yang tinggi, komitmen mereka terhadap organisasi meningkat, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja di CU Semandang Jaya.

Penelitian ini selaras dengan temuan Laksono et al (2021) yang mengidentifikasi hubungan kuat antara efikasi diri dan pemberdayaan dengan motivasi serta kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2015), mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi biasanya lebih percaya diri, proaktif, dan memiliki target yang ambisius. Hal ini memicu keterikatan mereka terhadap organisasi secara emosional, normatif, dan berdasarkan keuntungan yang mereka rasakan. Komitmen yang tinggi menghasilkan loyalitas, partisipasi aktif, serta kesiapan untuk memberikan lebih. Peningkatan kinerja adalah hasilnya; pegawai CU Semandang Jaya tidak hanya memenuhi, tetapi juga melebihi target yang ditetapkan organisasi.

#### 12. Mediasi Komitmen Karyawan Pada Hubungan Antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh langsung motivasi kerja pada kinerja pegawai CU Semandang Jaya (koefisien 0,235; signifikan pada 0,023) lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung penempatan pada komitmen melalui motivasi (koefisien 0,114; tidak signifikan pada 0,092). Ini menunjukkan bahwa, meskipun motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara penempatan dan kinerja melalui komitmen, efek komitmen tidak signifikan. Dengan demikian, diperlukan variabel tambahan di luar model ini untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan dari Laksono et al (2021) membuktikan bahwa ketika karyawan memiliki rasa percaya diri (efikasi diri) dan merasa diberdayakan, maka motivasi dan kinerja pun meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis dan dukungan organisasi mampu mendorong semangat kerja. Temuan ini juga tidak selaras dengan penelitian Hasibuan (2018) yang menegaskan bahwa motivasi kerja baik dari dalam diri maupun pengaruh dari luar secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. (Robbins & Judge, 2015) menjelaskan bahwa motivasi internal, seperti keinginan untuk berkembang dan berkontribusi, memberi dorongan yang kuat untuk bekerja lebih baik. Sementara itu, faktor eksternal seperti imbalan finansial, promosi jabatan, dan lingkungan kerja yang kondusif juga tidak kalah penting dalam memengaruhi semangat kerja. Theodora (2015) menyoroti bahwa jenis motivasi yang paling berpengaruh adalah motivasi yang berkaitan dengan hubungan sosial, seperti rasa dihargai dan diterima dalam lingkungan kerja. Ini menunjukkan bahwa

---

kebutuhan akan hubungan dan keterhubungan antarindividu di tempat kerja sangat berperan dalam menentukan seberapa baik seseorang bekerja. Dari acuan berbagai teori dan studi tersebut, secara umum dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam membentuk performa kerja karyawan. Oleh karena itu, baik faktor internal seperti keinginan untuk berprestasi maupun faktor eksternal seperti gaji dan suasana kerja, semuanya berkontribusi dalam membangun semangat kerja yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CU Semandang Jaya.

### **Uji Hipotesis Penelitian (Uji t)**

Uji t dalam analisis regresi digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap variabel independen (X) memiliki pengaruh secara individual terhadap variabel dependen (Y). Proses pengujiannya melibatkan perbandingan antara nilai t-hitung (hasil analisis data) dengan nilai t-kritis, yang pada tingkat signifikansi 5% bernilai 1,96. Apabila nilai t-hitung lebih kecil dari 1,96 dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol (H0) diterima, menandakan bahwa variabel X tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y secara parsial. Sebaliknya, jika nilai t-hitung melebihi 1,96 dan nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka H0 ditolak, yang berarti variabel X terbukti secara signifikan memengaruhi variabel Y (Ghozali & Latan, 2015). Dari hasil uji t yang ada, dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- H1: H1 diterima karena t statistik uji t sebesar 3,516 melampaui t tabel 1,96 dan nilai p 0,000 kurang dari 0,05. Ini mengindikasikan adanya pengaruh signifikan dari penempatan kerja terhadap motivasi kerja, dengan koefisien yang tercatat sebesar 0,286.
- H2: H2 ditolak karena nilai t statistik sebesar 1,677 berada di bawah t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,094 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan koefisien sebesar 0,164.
- H3: H3 diterima karena nilai t statistik sebesar 6,026 melebihi t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, dengan koefisien sebesar 0,451.
- H4: H4 diterima karena t statistik sebesar 2,602 lebih besar dari t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,009 kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan koefisien sebesar 0,280.
- H5: H5 diterima karena nilai t statistik sebesar 3,835 lebih besar dari t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan koefisien sebesar 0,456.
- H6: H6 diterima karena nilai t statistik sebesar 2,05 lebih besar dari t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,040 kurang dari 0,05. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien sebesar 0,279.
- H7: H7 diterima karena nilai t statistik sebesar 2,092 melebihi t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,036 kurang dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara statistik.
- H8: H8 diterima karena nilai t statistik sebesar 2,533 melebihi t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,011 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara penempatan kerja dengan komitmen karyawan secara statistik.
- H9: H9 ditolak karena nilai t statistik sebesar 1,697 berada di bawah t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,090 melebihi batas 0,05. Dengan demikian, secara statistik motivasi kerja belum terbukti memediasi hubungan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan.
- H10: H10 diterima karena nilai t statistik sebesar 2,999 melebihi t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,003 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara statistik motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara efikasi kemampuan diri dan komitmen karyawan.
- H11: H11 diterima karena t statistik sebesar 1,996 melampaui nilai t tabel 1,96 dan nilai signifikansi sebesar 0,046 berada di bawah ambang 0,05. Ini mengindikasikan bahwa secara statistik,

## Milen, Erna Listiana, Tati Rajati

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

komitmen karyawan berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara efikasi kemampuan diri dan kinerja karyawan.

H12: H12 ditolak karena t statistik sebesar 1,697 masih berada di bawah nilai t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,092 melebihi batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara statistik, komitmen karyawan belum terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Dari, penjabaran sebelumnya tersebut didapatkan 12 hipotesis dari hasil uji statistik menggunakan Smart-PLS 3.0. Tiga hipotesis tersebut ditolak akibat ketidaksignifikanan statistik. Ringkasan hasil uji statistik variabel penelitian ini, sebagaimana telah diuraikan dalam uji hipotesis, bisa ditemukan di Tabel 1:

**Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	Hipotesis Penelitian	Koefisien	t-stat	p-value	Keterangan
H1	Penempatan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.286	3,516	0,000	Diterima
H2	Penempatan Kerja (X1) -> Komitmen Karyawan (Y2)	0.164	1,677	0.094	Ditolak
H3	Efikasi Kemampuan Diri (X2) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.451	6,062	0.000	Diterima
H4	Efikasi Kemampuan Diri (X2) -> Komitmen Karyawan (Y2)	0.280	2,602	0.009	Diterima
H5	Motivasi Kerja (Y1) -> Komitmen Karyawan (Y2)	0.456	3,835	0.000	Diterima
H6	Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y3)	0,279	2,058	0.040	Diterima
H7	Komitmen Karyawan (Y2) -> Kinerja Karyawan (Y3)	0,251	2,092	0.036	Diterima
H8	Penempatan Kerja (X1) -> Motivasi (Y1) -> Komitmen Karyawan (Y2)	0,131	2,533	0.011	Diterima
H9	Penempatan Kerja (X1) -> Motivasi (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y3)	0,088	1.697	0.090	Ditolak
H10	Efikasi Kemampuan Diri (X2) -> Motivasi (Y1) -> Komitmen Karyawan (Y2)	0,206	2,999	0.003	Diterima
H11	Efikasi Kemampuan Diri (X2) -> Komitmen -> Kinerja Karyawan (Y3)	0,144	1,996	0.046	Diterima
H12	Motivasi Kerja (Y1) -> Komitmen -> Kinerja Karyawan (Y3)	0,114	1,697	0.092	Ditolak

Sumber: Hasil uji statistik dengan Smart PLS 3.0 Diolah, 2024

## SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa dari 12 hipotesis yang diuji menggunakan Smart-PLS 3.0, sembilan hipotesis diterima karena menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik, sementara tiga hipotesis ditolak akibat ketidaksignifikanan. Secara khusus, penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak signifikan terhadap komitmen karyawan. Motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan, serta berhasil memediasi beberapa hubungan antar variabel, walaupun tidak dalam semua jalur yang diuji. Temuan

ini menegaskan pentingnya motivasi dan efikasi diri sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan CU Semandang Jaya. Implikasi praktisnya, organisasi perlu fokus pada pengelolaan motivasi dan pemberdayaan karyawan untuk mendorong kinerja optimal, serta memperhatikan variabel lain yang dapat memperkuat komitmen dan kinerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan variabel yang diteliti, khususnya karena penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, sehingga faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja perlu dieksplorasi lebih lanjut. Selain itu, peran mediasi variabel lain seperti keterlibatan kerja atau loyalitas karyawan juga disarankan untuk diteliti agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Penelitian selanjutnya dianjurkan untuk memperluas sampel ke berbagai sektor dan organisasi guna meningkatkan generalisasi temuan serta mempertimbangkan metode campuran untuk menggali aspek psikologis dan perilaku kerja yang tidak terjangkau oleh pendekatan kuantitatif saja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abrivianto, O., Swasto, B., & Utami, H. N. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7(2).
- Badrianto, Y., & Julaeha, J. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Autoliv Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 4(03), 90–98.
- Bandura, A. (2012). *Self-Efficacy, The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company.
- Ek, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle-level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
- Fajriah, Y., Muis, N., Yanti, R., & Halim, A. (2021). The Influence of Motivation, Ability and Experience on Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 4(1).
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Ejournal*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" menggunakan program smartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardono, I., Nasrul, H. W., & Hartati, Y. (2019). Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai. *Dimensi*, 8(1), 28–43.
- Hasibuan, S. M., & Basri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Herlina, T., Dewi, R., & Anisa, M. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Penempatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 57–66.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mila Hariani, M., Arifin, S., & Putra, A. R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Pengalaman Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Karyawan. *Global*, 3(02), 16–30.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
- Rahayu, A. D., & Mahargiono, P. B. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(5).
- Rahim, A. R., & Jam'an, A. (2018). The analysis of influence of motivation and organizational commitment on employees' performance in Telkom Kandatel Gorontalo Province. *Problems and perspectives in management*, 16(4), 429–443.
- Rimpulaeng, K., & Sepang, J. L. (2014). Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, Dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Gudang Garam Manado. *Jurnal EMBA*, 2(3), 137–148.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior Edisi 16*. Salemba Empat.
-

**Milen, Erna Listiana, Tati Rajati**

Pengaruh Penempatan Kerja dan Efikasi Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Komitmen Karyawan Studi pada Credit Union Semandang Jaya di Kabupaten Ketapang

---

Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>

Wulandari, S. (2019). Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STBA Technocrat Kota Tangerang. *Jurnal Lentera Bisnis*.

Yati, E. D., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2017). Influence Of Placement, Career Planning, And Leadership On The Commitment Of Employee Bureau Of Riau Province. *Kurs*, 2(1).



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).