

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN
TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

Roni Candra¹, Sri Indarti², Yusni Maulida³

¹⁾Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Riau

²⁾³⁾Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Riau

Email : ronichandra606@gmail.com¹

Abstract. *This study aims to determine the effect of leadership and placement on employee morale and performance of Regional Secretariat of Rokan Hulu Regency. This study aims to determine the effect of leadership and placement on morale and performance of Regional Secretariat of Rokan Hulu Regency. This research is a quantitative descriptive study. The data used in this study are primary data by giving questionnaires to all ASN in the Regional Secretariat of Rokan Hulu Regency and secondary data obtained from several literatures, documents, reports and scientific papers as well as other supporting related to this research. Data analysis method used in this study is path analysis to test hypotheses with the help of SPSS For Windows Version 21 software. The results showed that there was a positive and significant direct effect between leadership on morale, leadership on performance, and morale on employee morale on the performance of the Regional Secretariat. While the placement variable on morale and placement on performance there is a positive but not significant direct effect. The indirect effect of leadership on performance through morale is positive and significant, while the placement variable on performance through morale is positive but not significant.*

Keywords: *Leadership, Placement, Morale, Performance*

LATAR BELAKANG

Sekretariat Daerah, berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hulu Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah adalah unsur staf membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administrasi terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan publik. Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah, membawahi 3 orang Asisten, 10 Bagian dan 30 Sub Bagian. Saat ini Sekretariat Daerah memiliki jumlah pegawai sebanyak 321 orang terdiri dari 103

orang ASN dan 218 orang Tenaga Honorer.

Dari sisi penilaian kinerja pegawai berdasarkan indikator pengukuran Sasaran Kinerja Pegawai Negeri pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu untuk tahun 2017 rata-rata prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah berada dalam kategori baik yaitu range 76 s.d. 90. Menurut penulis capaian penilaian SKP dan perilaku kerja ini belum mencerminkan kinerja pegawai secara keseluruhan karena pada kenyataannya penilaian SKP belum dilakukan secara objektif dan masih bersifat administratif, artinya penilaian SKP dan perilaku kerja

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

terkesan hanya sebagai salah satu syarat administrasi untuk kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil. Masih ada “kelonggaran” dalam pemberian penilaian SKP.

Menurut penulis secara keseluruhan penilaian kinerja pegawai lebih dicerminkan dari penilaian kinerja organisasi secara

keseluruhan yang dituangkan ke dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP). Berikut disajikan data realisasi dan capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja utama yang telah ditetapkan Sekretariat Daerah dari tahun 2016 s.d. 2018.

Tabel 1 Capaian Target Indikator Kinerja Utama pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2016-2018

No.	Tahun	Indikator Kinerja Utama			
		Target Capaian	Realisasi Capaian	Tidak Tercapai	% Capaian
1.	2016	24 Target	19 Target	5 Target	79,20%
2.	2017	24 Target	18 Target	6 Target	75,00%
3.	2018	23 Target	11 Target	12 Target	47,80%

Sumber : LKJIP Sekretariat Daerah Tahun 2016-2018

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa untuk tahun 2016 dari 24 target tidak tercapai 5 target atau realisasinya sebesar 79,20% , tahun 2017 dari 24 target tidak tercapai 6 target atau realisasinya 75%, sedangkan di tahun 2018 dari 23 target hanya terealisasi 11 target atau sebesar 47,8%. Hal ini menunjukkan bahwa target yang diberikan berdasarkan kuantitas tidak pernah tercapai maksimal sesuai dengan yang telah ditentukan. Penurunan capaian kinerja terbesar terjadi di tahun 2018. Penurunan kinerja kemungkinan disebabkan kepemimpinan yang kurang

memberikan motivasi, pengawasan dan kepedulian pada bawahan, serta penempatan pegawai atau ASN yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan pada posisi tersebut..

Dari segi waktu pelaksanaan pelaksanaan pekerjaan juga ada beberapa indikator kinerja yang tidak tercapai atau waktu pelaksanaannya tidak sesuai dengan target penyelesaian yang semestinya, waktu penyelesaian terlambat dari jadwal sehingga berakibat terlambatnya proses realisasi kegiatan lainnya yang berhubungan. Data waktu penyelesaian pekerjaan dapat ditampilkan pada table berikut ini:

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

Tabel 2 Capaian Target Waktu Pelaksanaan Pekerjaan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2018

No.	Indikator Kinerja Utama	Bagian Yang Menangani	Waktu Pelaksanaan Semestinya	Realisasi Waktu Pelaksanaan
1	2	3	4	5
1	Pengumuman Rencana Umum Pengadaan Barang/ Jasa (RUP)	Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa	Pengumuman Rencana Umum Pengadaan Semestinya dilaksanakan Setelah APBD Disyahkan dan Paling Lambat sebelum Tahun Anggaran Berjalan atau akhir Desember Sudah di Tayangkan di Aplikasi SiRUP LKPP.	Pengumuman Rencana Umum Pengadaan Baru Ditayangkan 100 % pada Akhir Bulan Maret 2018. Mengalami keterlambatan selama 3 Bulan
2	Progres Realisasi Fisik dan Keuangan (RFK)	RFK ditangani Oleh Bagian Ekonomi Pembangunan. RFK Sekretariat Daerah Merupakan Gabungan dari RFK Seluruh Bagian Di Sekretariat Daerah	Untuk Triwulan I (Januari, Februari, Maret) Progres Realisasi Fisik dan Keuangan Sekretariat Daerah ditargetkan sebesar 25% Dari Total Belanja Langsung	Progres Realisasi Fisik dan Keuangan Sekretariat Daerah Untuk Triwulan I Masih Dibawah 25%
3	Pelaksanaan ujian sertifikasi keahlian barang/jasa pemerintah	Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa	Semestinya sesuai jadwal dilaksanakan pada bulan Juni 2018	Pelaksanaan Ujian Sertifikasi di Laksanakan pada bulan Agustus 2018
4	Penyediaan lahan untuk kepentingan umum	Bagian Tata Pemerintahan	Selama 1 Tahun Anggaran	Belum ada pembebasan lahan untuk kepentingan umum di Tahun 2018
5	Jumlah penyelesaian batas desa, kelurahan	Bagian Tata Pemerintahan	Selama 1 Tahun Anggaran	Belum ada penyelesaian batas desa/ kelurahan di Tahun 2018

Sumber : LKJIP Sekretariat Daerah Tahun 2018

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa beberapa target waktu capaian indikator kinerja utama Sekretariat Daerah dari Tahun 2018 tidak terlaksana sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa target yang diberikan berdasarkan waktu penyelesaian pekerjaan tidak tercapai sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sangatlah diperlukan kinerja yang baik, dibutuhkan pegawai yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah semangat kerja. Semangat kerja

merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Apabila seorang pegawai memiliki semangat kerja tentunya ia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Semangat kerja yang tinggi adalah suatu kondisi yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat dilihat dari ciri-ciri yang terlihat dalam sikap sehari-hari. Semangat kerja akan mempengaruhi tingkat absensi, untuk melihat tingkat semangat kerja karyawan, dapat dilihat dari absensi

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

karyawan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3 Tingkat Absensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2018

Bulan	Jlh ASN	HK	HKP	I		S		DD		DL		C		TK	
Juni	103	12	1.236	17	1,38%	8	0,65%	37	2,99%	50	4,05%	-	0,00%	14	1,13%
Juli	103	22	2.266	31	1,37%	2	0,09%	55	2,43%	116	5,12%	-	0,00%	22	0,97%
Agustus	103	21	2.163	17	0,79%	4	0,18%	58	2,68%	136	6,29%	-	0,00%	21	0,97%
September	103	19	1.957	11	0,56%	13	0,66%	22	1,12%	156	7,97%	-	0,00%	19	0,97%
Oktober	103	21	2.163	18	0,83%	-	0,00%	87	4,02%	112	5,18%	18	0,83%	42	1,94%
November	105	21	2.205	25	1,13%	5	0,23%	136	6,17%	144	6,53%	28	1,27%	42	1,90%
Desember	105	19	1.995	26	1,30%	5	0,25%	62	3,11%	167	8,37%	10	0,50%	19	0,95%

Sumber : Rekap Absen Sekretariat Daerah Tahun 2018 (diolah)

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa tingkat absensi pegawai terutama pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan tertinggi di bulan oktober dan bulan november 2018, sementara itu volume pekerjaan biasanya menumpuk di bulan tersebut. Ditandai dengan meningkatnya volume perjalanan dinas di bulan oktober, november dan desember. Akan tetapi di saat sebagian pegawai terutama level pimpinan sibuk melakukan perjalanan dinas, hal ini dimanfaatkan oleh sebagian pegawai

sebagai alasan tidak masuk kantor. Sebagian pegawai juga memanfaatkan momen akhir tahun untuk mengambil cuti, hal ini terlihat dari persentase cuti berada di 3 bulan terakhir. Hal ini menunjukkan kurangnya semangat kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dari sisi penempatan pegawai, khususnya ASN masih banyak yang belum sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya. Berikut disajikan beberapa data penempatan pegawai yang tidak sesuai pada Sekretariat Daerah:

Tabel 4 Data Penempatan Jabatan Pelaksana ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu Sesuai Kualifikasi Pendidikan.

No.	Nama Jabatan Pelaksana	Kualifikasi Pendidikan Semestinya (Permenpan Nomor 18 Tahun 2017)	Pendidikan Pegawai yang Menjabat	Keterangan
1	Analisis Keuangan	SI/Diploma IV dibidang Akuntansi/Ekonomi Pembangunan	SLTA	Tidak sesuai
2	Analisis Tata Usaha	SI/Diploma IV dibidang Manajemen/Ekonomi/Ilmu Pemerintahan/Ilmu Administrasi/Kebijakan Publik/Ilmu Hukum	-	Belum ada ASN yang mengisi jabatan/ diisi oleh tenaga Honorer/PTT
3	Analisis Kebijakan Klasifikasi Barang	SI/Diploma IV dibidang Manajemen/Ilmu Pemerintahan/Akuntansi	SLTA	Tidak sesuai
4	Pengadministrasi Data Peraturan Perundang-Undangan	Sarjana (S1)/ Diploma IV di bidang Ilmu Hukum/ Ilmu Administrasi/ Ilmu Pemerintahan	SLTA	Tidak sesuai

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

No.	Nama Jabatan Pelaksana	Kualifikasi Pendidikan Semestinya (Permenpan Nomor 18 Tahun 2017)	Pendidikan Pegawai yang Menjabat	Keterangan
5	Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran	Sarjana (S1)/ Diploma IV di bidang Manajemen/ Ekonomi	SLTA	Tidak sesuai
6	Pengelola Pertanahan	Minimal Diploma III di bidang Ilmu Pertanahan/ Administrasi/ Akuntansi/ Manajemen	SLTA	Tidak sesuai
7	Analisis Publikasi	Sarjana (S1)/ Diploma IV di bidang Ilmu Hukum / Ilmu Komunikasi	SLTA	Tidak sesuai
8	Asisten Pelelang	Diploma III di bidang Akuntansi/ Manajemen/ Administrasi	SLTA	Tidak sesuai
9	Analisis Kebijakan Lelang	Sarjana (S1)/ Diploma IV di bidang Akuntansi/ Manajemen/ Ekonomi Pembangunan	S2 Ilmu Pemerintahan	Tidak sesuai
10	Analisis Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah	Sarjana (S1)/ Diploma IV di bidang Ilmu Pemerintahan/ Manajemen/ Kebijakan Publik	SLTA	Tidak sesuai

Sumber : DUK dan Dokumen ANJAB Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Tahun 2018 (Diolah)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa masih banyak jabatan pelaksana yang diisi oleh ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu penempatannya tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, meskipun dari sisi kepangkatan mungkin tidak menjadi persoalan dalam penempatan pegawai negeri sipil dari sisi aturan kepegawaian, namun hal ini akan menjadi persoalan jika pegawai yang bersangkutan dihadapkan pada permasalahan teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Beberapa jabatan pelaksana juga belum diisi oleh ASN akan tetapi diisi oleh tenaga honorer/ pegawai tidak tetap.

Pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kerja dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab guna mencapai tujuan organisasi. Semangat kerja karyawan akan muncul diantaranya dari gaya kepemimpinan ideal yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan

secara maksimal, sehingga pemimpin mampu menggerakkan orang lain, dalam hal ini adalah pegawai yang menjadi bawahannya.

Dari hasil pengamatan peneliti di lapangan ditemukan beberapa masalah yang dihadapi Aparatur Sipil Negara dalam hal kepemimpinan yang terjadi sebagai berikut:

1. Pimpinan kurang memberikan dorongan Aparatur Sipil Negara dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Pimpinan tidak melakukan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan yang diberikan.
3. Kurangnya ketegasan pimpinan dalam memberikan sanksi kepada Aparatur Sipil Negara yang tidak disiplin.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan sebelumnya dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja?

2. Apakah ada pengaruh penempatan terhadap semangat kerja?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja?
4. Apakah ada pengaruh penempatan terhadap kinerja?
5. Apakah ada pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja?
7. Apakah ada pengaruh penempatan dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan perumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja;
2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap semangat kerja;
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja;
4. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja;
5. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja;
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja;
7. Untuk mengetahui pengaruh penempatan dan kepemimpinan

secara simultan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan secara teoritis dapat memperkaya ilmu pengetahuan dan sebagai sumbangan pemikiran dalam bidang ilmu yang sesuai.

2. Praktis

- a. Sebagai aplikasi dari teori-teori yang diperoleh pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau;
- b. Sebagai bahan masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu dalam meningkatkan kinerja pegawai;
- c. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada peneliti lain yang ingin meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan penempatan terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai.

TELAAH PUSTAKA

Teori Kinerja

Menurut Gary Dessler (2010) kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Indikator Kinerja

Robbins (2011) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1) Kuantitas; 2) Kualitas; dan 3) Ketepatan Waktu.

Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2010) menyatakan: “Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, akan merangsang seseorang untuk berkarya dan beraktifitas dalam pekerjaannya”.

Indikator Semangat Kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito dalam Nugroho (2015), semangat kerja pegawai berkaitan dengan :1) Tingkat Absensi; 2) Kegelisahan Pegawai; 3) Tuntutan dari pegawai; 4) Pemogokan kerja oleh pegawai.

Kepemimpinan

Menurut Robbins (2010) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Sedangkan Menurut Edison dkk (2017) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kepemimpinan adalah : 1) Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik; 2) Kepedulian kepada anggota dan lingkungan; 3) Merangsang anggota; 4) Menjaga kekompakan tim; 4) Menghargai perbedaan.

Penempatan Kerja

Schuler dan Jackson (2009) mengemukakan penempatan

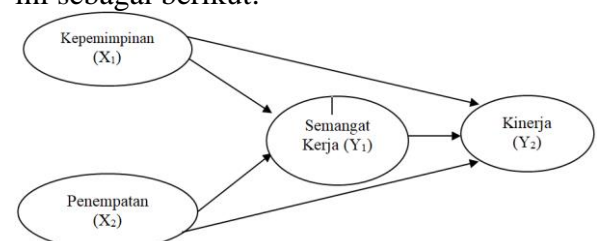
(*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan penempatan adalah menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat.

Schuler dan Jackson (2009;276) mengemukakan tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang dan tuntutan job, juga kecocokan antara kepribadian, minat kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan akan sangat mendukung karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. “Memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan adalah hal yang penting agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik” (Mathis dan Jackson, 2006).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah, telaah pustaka dan penelitian terdahulu dapat diambil kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka pemikiran dan penelitian-penelitian terdahulu maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai;
2. Penempatan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai;
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
4. Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.
7. Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu memberikan gambaran suatu data analisis secara statistik, sistematis, akurat, dan jelas.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kabupaten Rokan Hulu dengan subjek pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu sebanyak 103 orang. Agar data yang diperoleh representatif maka seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian atau dengan metode sensus. Untuk variable Kepemimpinan dan Penempatan responden yang di jadikan sampel adalah pegawai ASN level jabatan staf, sedangkan untuk variable semangat kerja dan kinerja responden yang di jadikan sampel adalah level eselon II, III dan IV.

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 4 variabel yaitu terbagi menjadi 2 variabel bebas (*Independent*) yaitu , Kepemimpinan (X_1), Penempatan (X_2) dan; 1 variabel intervening yaitu semangat kerja (Y_1) dan 1 variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja (Y_2)

Teknik Pengumpulan Data

- a. Data Primer
Yaitu dalam bentuk pertanyaan tertutup yang diajukan kepada para ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang telah ditetapkan sebagai sampel.
- b. Data Sekunder
Dilakukan dengan mengumpulkan beberapa literatur, dokumentasi, laporan-laporan dan tulisan-tulisan ilmiah serta pendukung lainnya yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dipakai pada penelitian ini adalah dengan metode *Path Analysis* untuk mengukur seberapa besar pengaruh

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

Kompetensi kepemimpinan dan penempatan terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu dengan bantuan SPSS versi 21. Pengujian lain dalam penelitian ini adalah uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Korelasi dan Regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN
Uji Korelasi

Pengujian pertama dilakukan dengan menguji hubungan antara variable dependent yaitu Kepemimpinan dan penempatan kerja. Hasil uji korelasi antara variable dependent dapat ditampilkan pada table berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Korelasi Variabel Kepemimpinan dan Penempatan.

Correlations			
Variabel		X1_Kepemimpinan	X2_Penempatan
X1_Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,794**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	47	47
X2_Penempatan	Pearson Correlation	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber Data : Olahan data SPSS (2019)

Dari hasil pengujian didapatkan nilai *pearson correlation* sebesar 0,794 dan nilai *sig. (2-tailed)* sebesar 0,000. Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan penempatan kerja.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk mengetahui pengaruh antar variable independent dan variable dependent maka dilakukan uji regresi untuk mendapatkan nilai pengaruh yang selanjutnya dimasukkan ke persamaan regresi sebagai berikut:

Persamaan Regresi I

Tabel 6 Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan dan Penempatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1.	(Constant)	-1,310	1,775		-,738	,464
	X1_Kepemimpinan	,546	,128	,657	4,260	,000
	X2_Penempatan	,165	,168	,152	,986	,330

Dependent Variable: Y1_Semangat_Kerja
R Square = ,613
Adjusted R Square = ,595
Sig F = ,000

Sumber Data : Data Olahan SPSS (2019)

Dari table tersebut dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,657X_1 + 0,152 X_2 + 0,387$$

Dari table dan persamaan

diatas dapat dijelaskan secara simultan kepemimpinan dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

pegawai. Besaran pengaruh simultan adalah R^2 (R Square) sebesar 0,613 atau memiliki kontribusi sebesar 61,3%, sedangkan sisanya 38,7% dipengaruhi faktor lain di luar model. Model simultan ini terjadi secara signifikan. Hal ini dapat dilihat dari probability (sig) atau $< 0,01$.

Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Hasil pengujian individual menunjukkan dengan memperhatikan perolehan sig sebesar $0,000 < 0,01$ pada jalur X_1 . Sedangkan pada jalur X_2 menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan sig sebesar

0,330 lebih besar dari standar yaitu 0,01.

Besaran pengaruh parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja adalah sebesar 0,657 atau sebesar 65,7%, sedangkan sisanya 34,3,% dipengaruhi faktor lain di luar model. Sedangkan variable penempatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap semangat kerja pegawai sebesar 0,152 atau 15,2%. Artinya, tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dipengaruhi oleh penempatan sebesar 15,2%, sedangkan sisanya 84,8% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Persamaan Regresi II

Tabel 7 Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,967	1,262		2,351	,021
	X1_Kepemimpinan	,124	,048	,268	2,607	,011
	X2_Penempatan	,058	,070	,075	,827	,410
	Y1_Semangat_Kerja	,285	,072	,372	3,943	,000
Dependent Variable: Y2_Kinerja R Square = ,349 Adjusted R Square = ,329 Sig F = ,000						

Sumber Data : Data Olahan SPSS (2019)

Dari table tersebut dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:
 $Y_2 = 0,268X_1 + 0,075X_2 + 0,372Y_1 + 0,409$

Dari table dan persamaan diatas dapat dijelaskan secara simultan kepemimpinan, penempatan dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh simultan adalah R Square 0,349 atau memiliki kontribusi sebesar 34,9%, sedangkan sisanya 65,1%

dipengaruhi faktor lain di luar model. Model simultan ini terjadi secara signifikan. Hal ini dapat dilihat dari probability (sig) $< 0,01$.

Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Hasil pengujian individual menunjukkan dengan memperhatikan pada jalur X_1 Sig sebesar 0,011 lebih besar dari 0,01 yang berarti tidak signifikan. Pada jalur X_2 Sig sebesar 0,410 lebih besar dari 0,01 yang

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENEMPATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU

berarti tidak signifikan. Sedangkan pada jalur Y_1 menunjukkan pengaruh signifikan dengan sig sebesar 0,000 lebih kecil dari standar yaitu 0,01.

Besaran pengaruh parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja adalah sebesar 0,268 atau sebesar 26,8%. Secara parsial penempatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,075 atau 7,5%. Artinya, tinggi rendahnya kinerja pegawai

dipengaruhi oleh penempatan sebesar 7,5%, sedangkan sisanya 92,5% dipengaruhi faktor lain di luar model. Sedangkan besaran pengaruh parsial semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adalah sebesar 0,372 atau sebesar 37,2%.

Berdasarkan tabel, dan persamaan regresi secara ringkas dapat dituangkan kedalam table sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	Sig.	Keterangan
1.	Kepemimpinan	Kinerja	0,268	0,011	Signifikan
2.	Penempatan	Kinerja	0,075	0,410	Signifikan
3.	Semangat Kerja	Kinerja	0,372	0,000	Signifikan
4.	Kepemimpinan	Semangat Kerja	0,657	0,000	Signifikan
5.	Penempatan	Semangat Kerja	0,152	0,330	Signifikan

Sumber Data : Data Olahan SPSS (2019)

Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat ditampilkan perhitungan sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan terhadap kinerja melalui semangat kerja (X_1 ke Y_2 melalui Y_1) = $\rho_{x_1y_1} \times \rho_{y_1y_2} = (0,504) \times (0,527) = 0,266$. Dengan demikian pengaruh totalnya = $\rho_{y_2x_1} + IE = 0,455 + 0,266 = 0,711$.
2. Pengaruh tidak langsung

(*indirect effect*) penempatan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai (X_2 ke Y_2) melalui $Y_1 = \rho_{x_2y_1} \times \rho_{y_1y_2} = (0,013) \times (0,527) = 0,007$. Dengan demikian pengaruh totalnya = $\rho_{y_2x_2} + IE = 0,080 + 0,007 = 0,087$

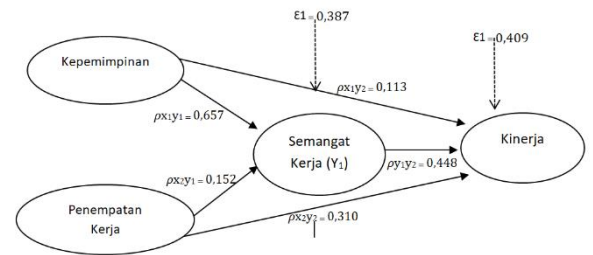
Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 9 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

No	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Koefisien
1.	Kepemimpinan	Semangat Kerja	Kinerja	0,711
2.	Penempatan	Semangat Kerja	Kinerja	0,087

Sumber Data : Data Olahan SPSS (2019)

Untuk lebih jelasnya hasil analisis jalur (*path Analysis*) untuk masing-masing variabel yaitu : kepemimpinan, penempatan kerja, semangat kerja, dan kinerja dapat dibuat model sebagai berikut:



PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 0,504 dan signifikan (sig.) (<0,01). Hal ini menunjukkan bahwa (H₁) diterima yaitu ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai. Besaran pengaruh 0,504 (50,4%) dapat diartikan bahwa semangat kerja pegawai di Sekretariat Daerah dipengaruhi oleh variable kepemimpinan sebesar 50,4% Semakin baik kepemimpinan yang ditunjukkan dan dipraktekkan maka semakin mendorong semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah. Sedangkan sisanya 49,6% dipengaruhi oleh variable lain diluar model penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Anggreni (2018) hasil penelitiannya menyimpulkan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Pantai Prama Sanur Hotel. Kepemimpinan memiliki positif dan

pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini menyiratkan bahwa kepemimpinan yang baik sangat mendukung semangat kerja karyawan.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang bisa memberikan motivasi kepada pegawainya sehingga muncul semangat kerja dan tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki semangat kerja akan cenderung berkarya dan berkreaitifitas dalam pekerjaannya. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memberikan semangat kerja antara lain dengan memberikan penghargaan dan motivasi berupa promosi jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan masa kerja dan hasil pekerjaan karyawan, selalu berkomunikasi dengan bawahan, menjaga kekompakan tim dan selalu memperhatikan lingkungan tempat kerja.

Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap semangat kerja pegawai yang dihasilkan oleh aparatur dalam organisasi. Sebab dengan adanya kepemimpinan yang baik dan diinginkan oleh aparatur, tentunya akan tercipta komunikasi dan interaksi yang antara pimpinan dengan bawahan. Kepemimpinan yang dijalankan harus sesuai dan

didukung oleh bawahannya, sehingga program kerja dan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan dapat dilaksanakan dengan benar. Selain itu juga faktor kepemimpinan yang ditinjau dari karakteristik, gaya dan motivasi yang dimiliki oleh pimpinan, akan sangat membantu dalam membangkitkan semangat kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Oleh karena itu memiliki pemimpin yang komunikatif, berkemampuan, yang didukung oleh bawahan dan mampu memberikan motivasi, tentunya akan sangat membantu semangat kerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Kemudian kepemimpinan juga membutuhkan dukungan dari setiap elemen dan unit kerja yang ada dalam organisasi. Karena bentuk dukungan yang diberikan akan menjadi *spirit* bagi setiap komponen dan unit organisasi untuk bisa saling bekerjasama dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin juga harus berjiwa mengayomi kepada setiap bawahan yang dimilikinya, sehingga bawahan akan sangat diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Bentuk perhatian yang dilakukan akan memberikan semangat kerja pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* penempatan terhadap semangat kerja pegawai adalah sebesar 0,013 dan signifikan (sig.) $>0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa (H_2) diterima yaitu ada pengaruh antara penempatan terhadap semangat kerja

pegawai akan tetapi tidak signifikan. Besaran pengaruh 0,013 (1,3%) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja namun cukup kecil dan tidak signifikan. Semakin sesuai latar belakang pendidikan, pengetahuan kerja dan pengalaman kerja pegawai dengan jabatan yang diembannya maka akan mendorong semangat kerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006), "Memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan adalah hal yang penting agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik".

Penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerjanya akan cenderung memberikan motivasi sehingga pegawai yang bersangkutan bersemangat dalam melaksanakan aktifitas dan pekerjaannya sehari-hari. Keterampilan dalam melaksanakan tugas juga menunjukkan kemampuan dari pegawai karena keterampilan yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya menunjukkan kemampuan pegawai itu sendiri dan sesuai dengan penempatan pegawai. Keterampilan juga sangat erat kaitannya dengan SDM. Gie (2003) mengatakan bahwa kegiatan menguasai sesuatu keterampilan dengan tambahan bahwa mempelajari keterampilan harus dibarengi dengan kegiatan praktis, berlatih dan mengulang-ulang suatu kerja. Seseorang yang memahami semua asas, metode, pengetahuan dan teori dan mampu

melaksanakan secara praktis adalah orang yang memiliki keterampilan.

Penempatan juga butuh pengalaman dan tentunya pengalaman harus bisa dijadikan pegangan didalam mengambil suatu keputusan. Sebagaimana teori yang dikemukakan Hasibuan (2000) bahwa pengalaman seseorang merupakan salah satu spesifikasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Konsep ini sangat relevan dengan tugas-tugas penyelenggaraan pelayanan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang dalam penempatan pegawainya dibutuhkan pengalaman pegawai dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,455 dan signifikan (sig.) ($<0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa (H_3) diterima yaitu ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh 0,455 (45,5%) artinya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 45,5% sedangkan pengaruh lainnya sebesar 54,5% dipengaruhi oleh variable lainnya diluar model penelitian ini. Pemimpin harus mampu merumuskan sasaran dan strategi dalam melaksanakan pekerjaan, memberikan motivasi, dan peduli kepada bawahan sehingga memberikan peluang yang lebih besar bagi peningkatan kinerja pegawainya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang

dilakukan oleh Veronica Celattia Tandoh (2011), dengan simpulan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dan produktifitas.

Keberhasilan pemimpin dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menyusun strategi dalam pelaksanaan pekerjaan, pemberian motivasi pada bawahan, kepedulian pada bawahan dan menjaga kekompakan tim sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Pemimpin diharapkan mampu menciptakan hubungan yang kondusif antar bawahan serta sependai mungkin mengatur sistem kerja perusahaan yang lebih baik.

Pimpinan Sekretariat Daerah harus melakukan pembinaan pegawai untuk meningkatkan keahlian pegawainya. Memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya merupakan salah satu cara agar pegawai dapat memahami arti penting keahlian dan penguasaan di bidang teknologi informasi. Diharapkan setiap pegawai memiliki keahlian, minimal dalam pengoperasian komputer.

Cara lain yang dilakukan oleh pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan mengirim pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan baik formal maupun informal. Dalam hal ini pimpinan harus lebih meningkatkan bimbingan kepada pegawai sehingga dengan adanya bimbingan dari pimpinan maka pelaksanaan tugas dari bawahan akan dapat tercapai. Dukungan pimpinan baik melalui sikap dan perilaku, sumbangan pikiran dan dukungan finansial sangat dibutuhkan oleh bawahan

dalam melaksanakan tugas. Dalam hal ini dukungan sangat dibutuhkan oleh pegawai sehingga pegawai tidak mengalami keragu-raguan didalam mengambil suatu keputusan. Sebagaimana yang dikemukakan Stewart (1998) bahwa dampak nyata pemberdayaan baru muncul bila para pimpinan melihat bahwa peran utama mereka adalah memberikan dukungan yang tepat, jauh lebih utama daripada peran kepemimpinan tradisional ataupun pentingnya pengendalian. Dalam konteks ini pimpinan tidak lagi berada dipuncak atas yang didukung oleh stafnya melainkan justru dalam piramida terbalik yaitu mendukung staf dengan cara bersikap dan berperilaku serta memberikan sumbangan pikiran.

Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* penempatan terhadap kinerja sebesar 0,080 dan signifikan (sig.) ($> 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa (H_4) diterima yaitu ada pengaruh antara penempatan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak signifikan. Besaran pengaruh penempatan terhadap kinerja sebesar 0,080 (8%) artinya penempatan pegawai memiliki kontribusi pengaruh sebesar 8% terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini termasuk cukup kecil namun juga harus diperhatikan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Semakin sesuai latar belakang pendidikan pegawai, pengetahuan kerja dan pengalaman kerja pegawai dengan jabatan yang diembannya maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Winda Jennifer Rori (2014), asil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penempatan pegawai semestinya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Foster (2001) ada beberapa hal yang menentukan keahlian seorang karyawan, yaitu: lama waktu / masa kerja; tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Masa kerja merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi keahlian seorang pegawai. Hal ini disebabkan pegawai yang memiliki masa kerja yang lama, maka memiliki pengetahuan dan wawasan terhadap pekerjaan yang ditekuni dan memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan tersebut. Oleh sebab itu, pemilihan pejabat di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, salah satunya adalah masa kerja. Hal lain yang menjadi keahlian adalah faktor tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Keterampilan merupakan hal yang sangat penting. Pegawai yang terampil dan memiliki pengetahuan akan memiliki keahlian yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak memiliki pengetahuan. Faktor ketiga adalah penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Peralatan yang dapat menunjang pekerjaan, harus dikuasai oleh pegawai. Hal ini untuk menunjang pekerjaan pegawai itu sendiri. Jika mengandalkan

kemampuan orang lain, maka pegawai tersebut tidak dapat melaksanakan pekerjaan secara cepat. Hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri dalam hal penyelesaian pekerjaan secara cepat dan tepat.

Oleh sebab itu, keahlian menjadi salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai, termasuk pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

Pengaruh Semangat kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* semangat kerja terhadap semangat kinerja pegawai adalah sebesar 0,527 dan signifikan (sig.) ($<0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa (H_5) diterima yaitu ada pengaruh signifikan antara semangat kerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh 0,527 (52,7%) artinya bahwa kontribusi semangat kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai sebesar 52,7% sedangkan 47,3% lainnya dipengaruhi oleh variable lainnya diluar model penelitian ini. Pegawai yang bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan dan aktivitas kesehariannya di kantor akan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kinerjanya juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin, (2017) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dengan salah satu temuan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan

antara Semangat Kerja terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.

Secara keseluruhan tanggapan responden terhadap dimensi semangat kerja dikategorikan cukup baik. Dari temuan penulis dilapangan ditemukan jawaban bahwa semangat kerja pegawai memang cukup tinggi namun karena mereka terlalu lama bekerja disatu bidang pekerjaan saja dan jarang dilakukan rotasi pekerjaan maka pegawai kadangkala mulai bosan dan jenuh sehingga motivasi mereka untuk bekerja pun akan menurun. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian, (2003) yang mengatakan bahwa motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasarannya maka kepentingan-kepentingan pribadi para pegawai akan tercapai juga, dengan kata lain pegawai termotivasi melakukan tugas pekerjaannya karena mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan sesuatu yang sangat penting baginya. Mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan terhadap kinerja melalui semangat kerja (X_1 ke Y_2 melalui Y_1) = $\rho_{X_1Y_1} \times \rho_{Y_1Y_2}$ = $(0,504) \times (0,527) = 0,266$. Dengan

demikian pengaruh totalnya = $\rho_{y_2x_1} + IE = 0,455 + 0,266 = 0,711$. Hal ini menunjukkan bahwa (H₆) diterima yaitu ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan melibatkan semangat kerja sebagai variable intervening, memberikan pengaruh yang lebih besar dari pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah. Pengaruh total sebesar 0,711 berarti bahwa kepemimpinan melalui semangat kerja memiliki kontribusi sebesar 71,7% dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah. Sedangkan 38,3% lainnya dipengaruhi oleh variable lainnya diluar model.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Veronica Celattia Tandoh (2011), dengan simpulan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dan produktifitas.

Keberhasilan pemimpin dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menyusun strategi dalam pelaksanaan pekerjaan, pemberian motivasi pada bawahan, kepedulian pada bawahan dan menjaga kekompakan tim sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien Pengaruh tidak langsung (indirect effect) penempatan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai (X_2 ke Y_2) melalui $Y_1 = \rho_{x_2y_1} \times \rho_{y_1y_2} = (0,013) \times (0,527) = 0,007$. Dengan demikian

pengaruh totalnya = $\rho_{y_2x_2} + IE = 0,080 + 0,007 = 0,087$. Hal ini menunjukkan bahwa (H₇) diterima yaitu ada pengaruh antara penempatan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai. Pengaruh total sebesar 0,087 berarti bahwa penempatan melalui semangat kerja memiliki kontribusi sebesar 8,7% dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah. Dengan melibatkan semangat kerja sebagai variable intervening, memberikan pengaruh yang lebih besar dari pengaruh langsung antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Sehingga perlu diperhatikan factor kesesuaian penempatan pegawai untuk meningkatkan semangat kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Winda Jennifer Rori (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerjanya akan cenderung memiliki semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain pekerjaan tersebut sesuai dengan latar belakang keilmuannya, pegawai tersebut akan lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaan karena dia akan memahami setiap seluk beluk pekerjaan yang ditanganinya sehingga kinerjanya juga akan maksimal.

Dalam hal ini pegawai perlu

lebih teliti dan tekun didalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga nantinya kita tidak menemukan adanya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Selain itu untuk menumbuhkan kegairahan dan inisiatif dalam bekerja, pimpinan perlu melakukan suatu pendekatan lain melalui motivasi eksternal, misalnya dalam bentuk pemberian penghargaan, bonus dan promosi jabatan, pegawai berprestasi atau pemberian insentif, sehingga pegawai termotivasi dan berinisiatif untuk berbuat yang terbaik yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang penulis dapatkan yaitu:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin baik kepemimpinan, semakin tinggi semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah.
2. Penempatan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif tetapi tidak signifikan terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin sesuai penempatan pegawai, semakin tinggi semangat kerja pegawai yang bersangkutan.
3. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin baik kepemimpinan, semakin tinggi kinerja pegawai Sekretariat Daerah.
4. Penempatan kerja memiliki pengaruh langsung positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin sesuai penempatan kerja pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai Sekretariat Daerah.
5. Semangat kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin tinggi semangat kerja pegawai, semakin baik kinerja pegawai Sekretariat Daerah.
6. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin baik kepemimpinan semakin tinggi semangat kerja dan imbasnya semakin baik pula kinerja pegawai Sekretariat Daerah.
7. Penempatan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengaruh positif menjelaskan semakin sesuai penempatan kerja semakin tinggi pula semangat kerja pegawai yang selanjutnya meningkatkan

kinerja pegawai Sekretariat Daerah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, serta bertitik tolak dari kesimpulan yang telah dikemukakan maka adapun saran-saran sebagai bahan pertimbangan yaitu:

1. Pimpinan di Sekretariat Daerah dalam hal ini level Eselon II, III dan IV perlu membangun komunikasi yang baik dan koordinasi antar bagian dalam lingkup Sekretariat Daerah. Langkah kongkrit yang bisa dilakukan yaitu dengan melaksanakan rapat koordinasi antar bagian minimal sekali dalam sebulan untuk membahas persoalan-persoalan dan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat dicari solusi dan pemecahan masalah secara bersama.
2. Pimpinan pada setiap level di Sekretariat Daerah harus mampu merumuskan strategi dalam melaksanakan pekerjaan dan dikomunikasikan dengan bawahan. Sehingga pekerjaan selesai tepat waktu dan kualitasnya sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini bisa dilakukan dengan menyusun target sasaran dan strategi yang dituangkan ke dalam rencana kinerja masing-masing sub bagian dan bagian dan di presentasikan dalam suatu forum yang dihadiri oleh pimpinan level eselon II di Sekretariat Daerah.
3. Pekerjaan rutinitas yang dilaksanakan di Sekretariat

Daerah perlu dilakukan monitoring dan evaluasi dari waktu ke waktu sehingga dapat dijadikan acuan dalam penetapan strategi yang lebih tepat dalam percepatan pelaksanaan pekerjaan.

4. Perlu dilakukan pengawasan terhadap bawahan sebagai salah satu bentuk kepedulian atasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan. Pimpinan pada level eselon II yaitu Sekretaris Daerah, para Asisten, dan Staf ahli perlu melihat langsung ke setiap Bagian untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan, minimal menanyakan progres pelaksanaan pekerjaan pada Bagian yang dibawahi setiap sebulan sekali.
5. Menempatkan ASN sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan dan keterampilannya. Pegawai yang ditempatkan minimal sesuai dengan strata pendidikan walaupun belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan, setidaknya akan memberi motivasi pada pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
6. Memberikan kesempatan pada ASN Sekretariat Daerah untuk melanjutkan pendidikan baik itu melalui izin belajar maupun tugas belajar.
7. Menyediakan anggaran yang cukup untuk peningkatan kompetensi pegawai dan mengirim pegawai untuk mengikuti bimtek, kursus, dan diklat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Edison, Emron dkk. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM : Jakarta.
- Gary Dessler. 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Indeks, 2010
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jackson, Schuler, Werner, 2010, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Edisi 10,. Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Edisi Kesepuluh, Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi. Edisi ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta , Bina Aksara.
- Stewart Thomas. A, 1998, *Modal Intelektual : Kekayaan Baru Organisasi*. Jakarta : PT. Elexmedia Komputindo
- Sugiyono, 2010, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung, Cetakan Ke Enambelas, Penerbit CV. Alpha Beta.
- ,2010, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung, , Penerbit CV. Alpha Beta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Jurnal

- Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin, 2017, *Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis*, Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. IX. No. 2 Mei 2017
- Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, Imelda Ogi, 2014. *Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Inspektorat Kota Manado*. Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1284-1295