

# **Peran Semangat Kerja Untuk Mengatasi Gap Antara Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua**

**Yeti Indrawati, Suratini, Achmad Idrus, Arry Pongtiku, Irwan A. Labo**

## **ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Peran Semangat Kerja Untuk Mengatasi Gap Antara Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan kuisisioner, menggunakan sumber dari penelitian terdahulu dan metode observasi atau pengamatan langsung. Analisis yang akan digunakan penulis adalah kuantitatif, yang menggunakan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua yang berjumlah 197 orang. yang mana sampel ini diambil keseluruhan dari populasi dengan teknik penarikan sampel jenuh. Data analisis dengan menggunakan IBM SPSS AMOS 22 dan Sobel.*

*Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Penempatan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja, artinya secara tidak langsung penempatan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila pegawai semangat dalam bekerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua.*

**Kata kunci: Semangat Kerja, Penempatan Kerja, Kinerja Pegawai**

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam sebuah organisasi, baik swasta ataupun pemerintahan, apapun bentuk dan tujuannya. Organisasi dibentuk berdasarkan berbagai bentuk visi dan misi untuk kepentingan manusia.

Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi dalam mendapatkan pegawai yang berkualitas diharapkan dapat menghasilkan kinerja instansi tersebut dalam memberikan pelayanan publik yang prima yang sangat diharapkan oleh setiap elemen masyarakat.

Instansi pemerintah atau lembaga yang dikelola oleh pemerintah dituntut dapat memberikan pelayanan meskipun merupakan sebuah organisasi non profit yang cenderung dituntut lebih pada tanggung jawab pengabdian daripada mencari keuntungan.

Walaupun demikian pegawai atau ASN yang bekerja di instansi atau lembaga ini haruslah cakap dan berkualitas dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan profesional dan penuh rasa tanggung jawab. ASN atau pegawai yang memiliki kualifikasi yang baik serta tanggung jawab akan menghasilkan pelayanan atau output yang pada akhirnya mempengaruhi kredibilitas instansi tersebut.

Selain faktor pendidikan dan spesifikasi tertentu, dalam pengembangan karier seorang pegawai perlu diperhatikan faktor promosi, mutasi dan kompensasi bagi pegawai yang telah bekerja dengan semangat dan loyalitas dalam meningkatkan kinerja sebuah instansi. Dengan memperhatikan faktor faktor tersebut diharapkan

dapat merangsang semangat kerja serta kejenuhan pegawai dalam suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan.

Penempatan pegawai yang terlalu lama dalam sebuah tugas atau jabatan akan menimbulkan kebosanan dan merasa tidak diperhatikan keberadaannya oleh pimpinan. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Selain faktor sumber daya manusia tentunya kinerja sebuah instansi tidak terlepas dari sarana dan prasarana pendukung yang memadai.

Menurut Wirman dan Alvi (2014 : 9) : sumber daya manusia memegang peranan penting terutama dalam kehidupan organisasi publik. Karena SDM menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi dan peranannya tidak dapat tergantikan oleh apapun.

Penyelenggara pelayanan publik menurut Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pelayan masyarakat/abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Pelayanan publik yang diharapkan tentulah kinerja ASN yang handal dan dapat memenuhi harapan masyarakat juga dapat menyesuaikan dengan perkembangan situasi di saat ini serta cepat dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan.

Menurut Cummings kinerja pegawai merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk (Cummings, 2005 : 157). Pembentukan kinerja dilakukan jika pegawai merasa bagian yang tidak terpisahkan dari anggota organisasi atau instansi, karena menurut Herzberg ciri pekerja yang mempunyai motivasi

untuk bekerja tinggi adalah mereka lebih senang dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan pekerja yang kurang memiliki kinerja adalah mereka yang malas berangkat ke tempat kerja dan malas dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan sebagai dampak ketidakpuasan (Kreiter, 2007 : 140). Dengan kata lain bahwa tingkat kinerja seseorang ditentukan oleh motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Lingkungan kerja yang kondusif akan dapat tercipta apabila terdapat hubungan kerja yang baik antar pegawai dalam suatu instansi dengan tidak memandang secara subyektif dan memutuskan dengan bijaksana dan adil. Ketidakadilan perlakuan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi semangat kerja yang berdampak pada hasil kinerja yang buruk. Kinerja akan meningkat dan tujuan instansi akan tercapai dan dikatakan berhasil apabila capaian target terlaksana.

Kinerja merupakan hasil kerja dan tingkah laku (Amstrong, 1994 : 15). Sebagai tingkah laku kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan organisasi atau instansi melalui acuan kerja.

Hal ini tertuang dalam peraturan, deskripsi tugas fungsi dan tugas pokok kerja serta arahan petunjuk dan kebijakan dan otoritas organisasi. Tingkah laku tersebut tersebut diperkuat oleh motivasi, makin tinggi motivasinya akan semakin terarah tingkah lakunya dalam mencapai tujuan.

Tidak dapat dipungkiri kenyataan yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat masih banyak pegawai atau ASN yang tidak melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Penilaian ini didasarkan pada kenyataan banyaknya pegawai atau ASN yang cenderung menyalah gunakan tanggung jawab yang diberikan dengan memberikan pelayanan yang mengarah pada pemberian imbalan serta menghamburkan uang negara, rendahnya motivasi dan disiplin dalam bekerja serta kurang produktif dalam pelayanan pada masyarakat.

Dinas Perhubungan Provinsi Papua merupakan sebuah instansi atau lembaga pemerintah yang berperan dalam menerapkan efisiensi dan efektivitas dalam sektor pelayanan sarana transportasi baik darat, laut ataupun udara. Tentunya pegawai yang bekerja dituntut dapat bekerja dan mampu menjalankan visi misi dinas dengan mengacu pada regulasi yang ada.

Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang ASN dan Peraturan Gubernur Nomor 23 Tahun 2015 tentang tugas dan fungsi dinas perhubungan propinsi papua adalah dasar instansi

dan ASN dalam memberikan pelayanan prima pada masyarakat.

Kinerja pegawai dituntut optimal agar masyarakat dapat merasakan pelayanan publik yang nyaman, dan cepat. Tentunya memperhatikan faktor keamanan dan keselamatan. Untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan tentunya sangat dipengaruhi oleh penempatan pegawai sesuai bidang tugas, kemampuan skill, pendidikan dan mental yang baik, agar output kinerja dapat berkualitas dan optimal pada akhirnya.

Menurut Lhutan dan Nia (2012 : 121) mengartikan kinerja adalah kuantitas atau kualitas seseorang yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang yang melakukan pekerjaan. Dari definisi ini digambarkan bahwa kinerja terdapat standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi seseorang atau kelompok. Sementara itu faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan (job analisis), dan penempatan pegawai.

Penempatan pegawai merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Dengan mengelola dan menempatkan pegawai yang tepat diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai maksimal. Penempatan pegawai yang tepat merupakan faktor utama keberhasilan kinerja. Dengan penempatan pegawai yang tepat sesuai keahlian serta pendidikannya diharapkan dapat menghasilkan produk pelayanan yang diharapkan oleh instansi juga masyarakat.

Prinsa (2014 : 126) mendefinisikan keterkaitan antara penempatan pegawai dengan kinerja dalam bukunya perencanaan dan pengembangan SDM menyatakan " Penempatan pegawai hendaknya didasarkan atas kriteria dan standar kinerja yang diharapkan sehingga pegawai yang ditempatkan di dalam organisasi atau instansi merujuk pada prinsip kinerja tersebut ".

Dengan demikian penempatan pegawai bukanlah hal yang bersifat formalitas akan tetapi harus sesuai dengan standar kerja yang telah disyaratkan dan diatur agar penempatan pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Sebagai salah satu organisasi pemerintahan di bawah pemerintahan provinsi papua, dinas perhubungan provinsi papua memegang peran yang penting dalam pelayanan pemerintahan di bidang transportasi.

Seiring kemajuan teknologi dan globalisasi dalam kehidupan sosial masyarakat, dinas ini diharapkan dapat memberikan pelayanan yang handal dan dapat menjawab kebutuhan tuntutan akan layanan transportasi di propinsi papua. Untuk menjawab tuntutan tersebut tentunya banyak terdapat kendala baik internal dan eksternal, mulai

dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada kegiatan teknis di lapangan.

Dengan jumlah pegawai 197 orang yang terbagi atas 3 (tiga) bidang teknis yakni bidang darat, bidang laut dan bidang udara, ditambah 1 (satu) bidang perencanaan dan sekretariat diharapkan dapat membantu otoritas pimpinan tertinggi pada dinas tersebut.

Hal yang terjadi dimana kinerja belum dapat optimal tidak terlepas dari penempatan pegawai yang tidak merata pada tiap bidang dan seksi-seksi. Belum sesuai penempatan kerja yang sesuai keahliannya menyebabkan banyak pegawai yang tidak mengerti dalam tugas yang berakibat turunnya semangat untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Selain hal tersebut dalam penempatan pegawai yang tidak merata membuat banyak tugas yang terbebankan pada satu bidang tertentu, Hal ini dapat terlihat dari jumlah penempatan pegawai dimana di tiap bidang atau seksi tidak merata jumlahnya. Ada seksi yang mempunyai jumlah Pegawai lebih dari 10 (sepuluh) tetapi ada seksi yang berjumlah pegawai hanya 6 (enam) pegawai. Demikian pula jumlah di tiap bidang yang tidak merata membuat banyak pegawai yang cenderung saling menunggu antara satu pegawai dengan yang lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dengan keadaan yang demikian tentunya membuat semangat kerja menjadi menurun. Selain faktor ruang kerja yang nyaman, sarana pendukung yang memadai tentunya masih banyak lagi yang membuat pegawai merasa tidak bersemangat dalam menghasilkan kinerja yang baik.

Banyaknya pegawai yang tidak disiplin dengan kehadiran mempengaruhi hasil kinerja dinas ini. Ditambah banyaknya mental pegawai yang kurang bagus dalam memberikan pelayanan di lapangan pada masyarakat.

Semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1988). Selain pendapat tersebut Chaplin (1993) mengatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, gembira dan organisasi yang baik. Sedangkan menurut Nawawi (1990) mengatakan bahwa semangat kerja merupakan suasana bathin seseorang yang berpengaruh pada usaha dalam mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam kenyataannya, seorang pegawai pada awalnya mempunyai itikat yang baik untuk membangun organisasi mencapai tujuan, namun seiring perkembangannya, itikat baik dan semangat

kerjanya menjadi berkurang dikarenakan pengaruh lingkungan kerjanya, bila lingkungan kerjanya tidak mendukung akan menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai tersebut dan berdampak pada semangat kerja yang menurun. Semangat kerja pegawai akan menurun apabila tuntutannya tidak terpenuhi.

Dinas Perhubungan Propinsi Papua dengan sistem penempatan yang tidak efektif serta pengaruh sosial antara pegawai baru dan pegawai lama pada penempatan tugasnya cenderung membuat semangat kerja menjadi menurun dan tujuan organisasi tidak menghasilkan kinerja yang optimal. Dari keadaan tersebut penulisan ini mengambil judul "Peran Semangat Kerja Untuk Mengatasi Gap Antara Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua".

Mengacu pada penelitian terdahulu Akhtan dkk (2013) dengan judul "Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas perkebunan Propinsi Kalimantan Timur", menunjukkan hasil ada pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai.

Demikian pula dalam penelitian yang dilakukan oleh Karina Octavia Muaja dkk (2017) dengan judul "Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap pegawai pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado" menunjukkan hasil signifikan pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

Cici Rosita Dewi dkk (2016) dalam penelitian dengan judul "Pengaruh penempatan dan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai" menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja.

Sementara ada beberapa penelitian pula yang menghasilkan pendapat berbeda yaitu : Amalia Taroreh dkk (2016) mengatakan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian yang berjudul "Perencanaan Sumber Daya Manusia, analisis pekerjaan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengembangan SDM Propinsi Papua".

Hazairin Habe (2012), "Pengaruh Motivasi dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada CV. Organik Agro Sistem (OASIS) di Bandar Lampung". Menunjukkan penempatan Pegawai benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.

Edduar Hendri (2010), "Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang". Menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja sebagai mediasi.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 1. Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan hal yang menarik untuk diperhatikan, karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai itu sendiri.

Penempatan kerja merupakan proses / penugasan jabatan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru. Penugasan untuk pegawai baru direkrut, tetapi juga melalui promosi, pengalihan, penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2009:56), Penempatan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efisiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempresepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).

Menurut Ardana, 2012:18), penempatan Pegawai merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon Pegawai untuk dilaksanakannya.

Faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai

Menurut Werther & Davis (2002) dalam Suwatno (2003 : 129) dikatakan tentang faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan Pegawai adalah sebagai berikut :

#### a. Faktor Prestasi Akademis

Tenaga kerja yang mempunyai atau memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sedangkan bagi Pegawai yang mempunyai prestasi akademis yang rendah, maka ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang rendah.

Jadi prestasi akademis ini akan menentukan posisi seseorang dengan kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Sehingga

latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan bahan pertimbangan.

#### b. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja sebelumnya ketika seseorang pernah bekerja di tempat lain, perlu mendapat perhatian dalam penempatan Pegawai, apalagi jika seseorang Pegawai tersebut melamar pada bidang yang sama atau sejenis di tempat sebelumnya.

#### c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Manajer sumber daya manusia haruslah mempertimbangkan juga dalam penempatan Pegawai berdasarkan kesehatan fisik dan mental Pegawai yang akan ditempatkan pada bagian perusahaan tersebut.

#### d. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan ini merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan juga oleh manajer sumber daya manusia dalam menempatkan Pegawai. Pegawai wanita yang telah memiliki suami dan anak, maka sebaiknya ditempatkan pada perusahaan yang tidak jauh dari tempat tinggal suami.

#### e. Faktor Usia

Disini dimaksudkan bahwa faktor usia juga perlu mendapat pertimbangan. Jika Pegawai sudah berusia agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak perlu mempunyai resiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, tetapi untuk Pegawai yang masih berusia muda maka perlu diberikan tanggung jawab yang agak berat.

### 2. Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun menurut Rivai (2009), kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkannya setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Berhubungan dengan penilaian kinerja, faktor kinerja merupakan masalah lain yang timbul pada kalangan pekerja atau Pegawai. Keahlian yang diperlukan oleh seorang Pegawai untuk melaksanakan suatu proses kinerja seringkali terlaludiremekhkan. Seorang manajer atau pimpinan perusahaan harus tahu bagaimana menetapkan sasaran yang jelas dapat diukur dan telah dicapai kepada Pegawai.

Menurut Nitisemo (2002), terdapat berbagai faktor kinerja, antara lain : Jumlah dari komposisi dari kompensasi yang diberikan, Penempatan kerja yang tetap, Pelatihan dan promosi, Hubungan dengan rekan kerja, Hubungan dengan pemimpin

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah :

- a. Meningkatkan kinerja Pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada Pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

#### c. Semangat Kerja

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Menurut Alex. S. Nitisemito, (1992) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik serta adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Chaplin (1993) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk

meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik. Tidak jauh berbeda dengan pengertian yang dinyatakan oleh Nawawi (1990) bahwa semangat kerja merupakan suasana batin seorang Pegawai yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

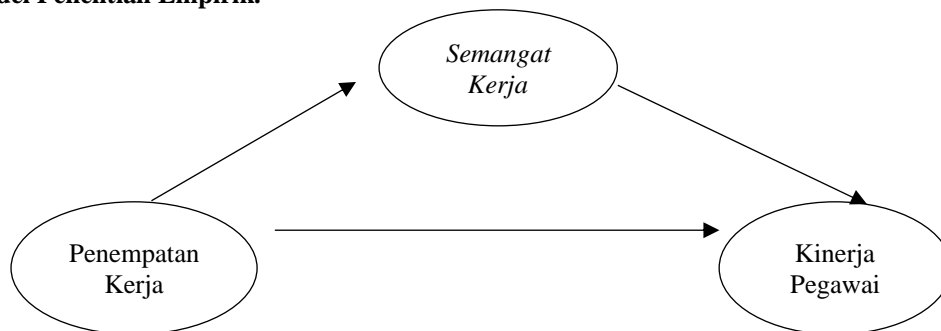
Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Menurut Suradinata (1995) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja Pegawai yaitu : Tidak merasa tertekan karena pekerjaan yang diberikan, bahkan mereka mencintai pekerjaannya, Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahannya, khususnya yang setiap hari berhubungan langsung.

Kepuasan ekonomi dan material, Kepuasan terhadap pekerjaan dan tugasnya sehari-hari, Ketenangan mental karena ada jaminan hukum dan kesehatan selama bekerja, Rasa kemanfaatan bagi organisasi.

Menurut Nitisemito (1996:167) mengemukakan ciri-ciri pegawai yang memiliki kegairahan yang tinggi, yaitu: Antusias dalam melaksanakan pekerjaan, Kreatifitas dan semangat yang tinggi, Rajin dalam melaksanakan pekerjaan. Kerasan tinggal di ruang kerja.

#### Model Penelitian Empirik.



Gambar. 2.1 Model Penelitian Empirik

#### Pengembangan Hipotesis Penelitian.

1. Hubungan Penempatan Kerja dengan Semangat Kerja  
Hipotesis 1: Penempatan Kerja Berpengaruh Terhadap Semangat Kerja Pegawai.
2. Hubungan Semangat Kerja dengan Kinerja  
Hipotesis 2: Semangat Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai
3. Hubungan Penempatan Kerja dengan Kinerja Pegawai.  
Hipotesis 3: Penempatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.
4. Hubungan Penempatan kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja sebagai Mediasi.

Hipotesis 4: Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja sebagai Mediasi.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini berupa studi kasus. Yang dimaksud studi kasus adalah metode yang bertujuan untuk mempelajari dan menyelidiki suatu kejadian atau fenomena mengenai individu, seperti riwayat hidup seseorang yang menjadi objek penelitian (Bimo Walgito,2010). Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail latar belakang, sifat-sifat dan karakter yang khas dari kasus maupun status dari

individu yang kemudian hasilnya dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua yang berjumlah 197 orang. Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) mengungkapkan bahwa ukuran **Definisi Operasional Variabel Penelitian.**

sampel yang sesuai untuk SEM (Structural Equation Modeling) adalah antara 100 – 200 sampel, yang mana sampel ini mengambil keseluruhan populasi dengan teknik penarikan sampel jenuh.

Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Penempatan Kerja (X)	Penempatan kerja merupakan proses / penugasan jabatan kembali Pega-wai pada tugas/jabatan baru.Penugasan untuk Pegawai baru direkrut, tetapi juga melalui promosi, pengali-han, penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja	1. Pendidikan 2. Keterampilan Kerja 3. Pengetahuan Kerja
Kinerja Pegawai (Y)	Jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tanggung Jawab
Semangat Kerja (Z)	Pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diha-rapkan lebih cepat dan lebih baik.	1. Tinggi rendahnya produktivitas kerja 2. Tingkat absensi yang rendah / tinggi 3. Tuntutan yang sering terjadi

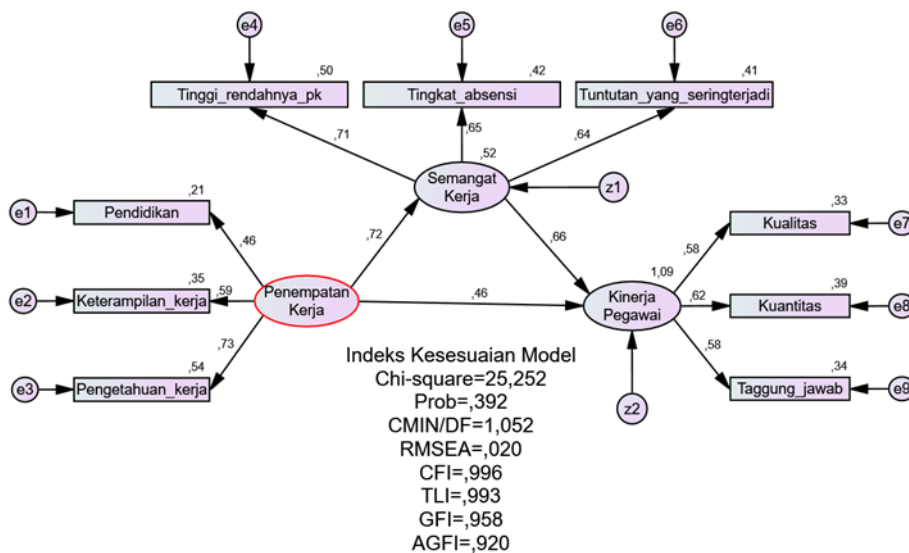
Sumber: Dari berbagai literature.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Full Model Structural Equation Model (SEM)**

Setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari dimensi-dimensi/indikator-indikator pembentuk variable

laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equal Model* (SEM) secara *full model*. Adapun hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM sebagaimana pada gambar berikut:



Gambar 5.3

Analisis Structural Equation Model (SEM)

Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini diuji dengan cara yang sama dengan pengujian pada analisis factor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Adapun hasil

pengujian kelayakan pada model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 5.11

Hasil Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi
<b>Chi-Square</b>	Diharapkan kecil	25,252	Baik
<b>Probability level (p)</b>	≥ 0,05	0,392	Baik
<b>CMIN/DF</b>	≤ 2,0	1,052	Baik
<b>RMSEA</b>	≤ 0,08	0,020	Baik
<b>GFI</b>	≥ 0,90	0,958	Baik
<b>AGFI</b>	≥ 0,90	0,920	Baik
<b>CFI</b>	≥ 0,95	0,996	Baik
<b>TLI</b>	≥ 0,95	0,993	Baik

Sumber: Data diolah dengan Program AMOS. Tahun 2018

Hasil analisis diperoleh nilai pengujian *goodness-of-fit* menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan kovarians populasi yang diestimasi. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia. Ukuran-ukuran kelayakan model yang lain juga berada dalam kategori baik yang berarti bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness-*

*of-fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

#### **Pengujian Hipotesis**

Hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equal Model* (SEM) dengan program AMOS, diperoleh hasil untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 5.16  
Nilai *Regression Weight*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
<b>Semangat_Kerja</b>	<---	Penempatan_Kerja	,714	,152	4,693	***
<b>Kinerja_Pegawai</b>	<---	Penempatan_Kerja	,364	,162	2,252	,024
<b>Kinerja_Pegawai</b>	<---	Semangat_Kerja	,530	,168	3,151	,002

Sumber: Data diolah dengan Program AMOS. Tahun 2018

#### 1. **Penempatan Kerja Berpengaruh Terhadap Semangat Kerja.**

Hasil pengujian statistik dari hipotesis pertama yang terlihat pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,714, nilai standar error sebesar 0,152 dan nilai critical ratio sebesar 4,693 dengan nilai probabilitas 0,000 dengan menggunakan tingkat alfa ( $\alpha$ ) = 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai C.R di atas 1,96 dan nilai P di bawah 0,05. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja dapat diterima dengan nilai berpengaruh positif dan signifikan.

#### 2. **Semangat Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil pengujian statistik dari hipotesis ke dua yang terlihat pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,530, nilai standar error sebesar 0,168 dan nilai critical ratio sebesar 3,151 dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Dengan menggunakan tingkat alfa ( $\alpha$ ) = 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai C.R di atas 1,96 dan nilai P di bawah 0,05. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa

semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima dengan hasil berpengaruh positif dan signifikan.

#### 3. **Penempatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil pengujian statistik dari hipotesis ke tiga yang terlihat pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,364, nilai standar error sebesar 0,162 dan nilai critical ratio sebesar 2,252 dengan nilai probabilitas sebesar 0,024 dengan menggunakan tingkat alfa ( $\alpha$ ) = 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai C.R di bawah 1,96 dan nilai P di atas 0,05. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di terima dengan nilai berpengaruh positif dan signifikan.

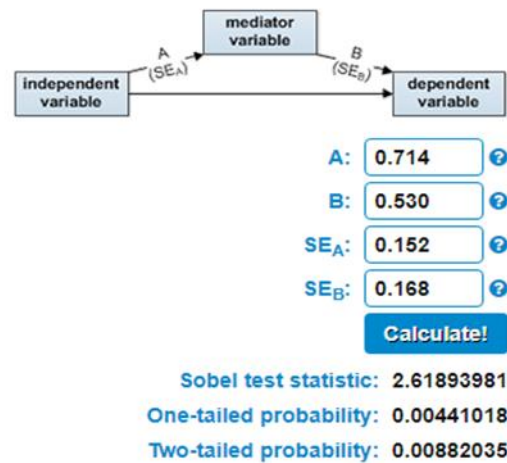
#### 4. **Penempatan Kerja Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja sebagai Mediasi.**

Pengaruh tidak langsung Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dalam hipotesis keempat ini peneliti mengambil kesimpulan dari hubungan yang terjadi antar setiap variabel dan dapat disimpulkan bahwa hubungan Penempatan Kerja (X) terhadap Semangat Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan. Hubungan antara Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja

Pegawai (Y) juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan jika dilihat secara pengaruh langsung Penempatan Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai C.R 2,252 dan probabilitas sebesar 0,024.

Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *obedience* sebagai variabel intervening digunakan

uji Sobel. *Sobel-test* menunjukkan adanya peran variabel mediasi apabila hasil perhitungan menghasilkan nilai  $Z \geq 1.98$  dengan tingkat signifikan  $\leq 0.05$ . Untuk mempermudah cara menghitung uji-z, dapat memanfaatkan *on-line calculator* pengujian hipotesis *mediasi Statistic Calculator* ver 4.0, sebagaimana gambar berikut:



Sumber : <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>

Gambar: Analisis *Sobel-test Statistic Calculator on-line*

Hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 2,6189, karena nilai z yang di peroleh sebesar  $2,6189 > t\text{-tabel}$  sebesar 1,97882 ( $df=n-k$  dimana n adalah jumlah sample dan k adalah jumlah variabel yang di teliti), dengan tingkat signifikan 0,05 maka membuktikan bahwa Semangat Kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara Penempatan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## Pembahasan.

### 1. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja

Dari hasil analisis penelitian, diketahui bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai taraf signifikan pada tabel regression weights yang menunjukkan nilai estimasi pada variabel penempatan kerja terhadap semangat kerja sebesar 0,714, standar error 0,152 dan critical ratio 4,693 dan nilai probabilitas 0,000. Hal ini berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi penempatan kerja pegawai maka berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hazairin Habe (2012), "Pengaruh Motivasi dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada CV. Organik Agro Sistem (OASIS) di Bandar Lampung" dengan hasil menunjukkan penempatan pegawai benar-

benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini terjadi karena jika penempatan kerja dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan memenuhi syarat – syarat penempatan kerja dapat menimbulkan semangat kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Hasil ini sekaligus membuktikan kebenaran dugaan dari hipotesis dalam penelitian ini yang diduga bahwa penempatan kerja secara langsung berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua.

### 2. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis penelitian, diketahui bahwa variabel semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai taraf signifikan pada tabel regression weights yang menunjukkan nilai estimasi pada variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan 0,530, standar error 0,168 dan critical ratio 3,151 dengan nilai probabilitas 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Edduar Hendri (2010), "Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang" dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara semangat kerja



terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, jika seorang pegawai memiliki semangat yang besar untuk bekerja maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

Hasil ini sekaligus membuktikan kebenaran dugaan dari hipotesis dalam penelitian ini yang diduga bahwa semangat kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua.

### **3. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis penelitian, diketahui bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua. Hal ini dibuktikan dengan taraf signifikan pada tabel regression weights regression weights yang menunjukkan nilai estimasi pada variabel penempatan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,364, nilai standar error sebesar 0,162, nilai critical ratio sebesar 2,252 dan probabilitas 0,024. Hal ini berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian penempatan kerja pegawai maka semakin baik kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Cici Rosita Dewi dkk (2016) dengan judul "Pengaruh penempatan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai" dengan hasil penelitian penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini sekaligus membuktikan kebenaran dugaan dari hipotesis dalam penelitian ini yang diduga bahwa penempatan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua.

### **4. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja sebagai Mediasi**

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa variabel semangat kerja berperan secara signifikan dalam memediasi pengaruh penempat. Hal ini terlihat dari nilai Sobel test sebesar  $2,6189 > 1,97882$  (t-tabel) dengan tingkat signifikan sebesar 0,05. Kemudian besarnya pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,478 lebih besar dari pengaruh langsung 0,460 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Semangat Kerja (Z) berperan sebagai mediasi secara penuh pada hubungan Penempatan Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil tersebut maka secara tidak langsung penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja.

#### **Kesimpulan.**

Berdasarkan hasil analisis yang telah penulis uraikan dapat diambil kesimpulan bahwa;

1. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, artinya

semakin baik penempatan kerja seorang pegawai maka semakin baik pula semangat pegawai untuk bekerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua.

2. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi semangat kerja pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua
3. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kesesuaian penempatan kerja karyawan maka semakin baik kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Papua.
4. Penempatan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja, artinya secara tidak langsung penempatan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila pegawai semangat dalam bekerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua.

#### **Saran-Saran**

1. Dalam meningkatkan kinerja pegawai maka faktor penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan, yakni penempatan kerja yang baik sehingga terciptanya kinerja yang baik pula.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka penempatan kerja harus lebih ditingkatkan lagi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Pimpinan juga hendaknya memperhatikan penempatan posisi pegawai dalam memposisikan pegawainya menyangkut pengetahuan dan skill yang dimiliki.
4. Dalam meningkatkan kinerja pegawai hendaknya pimpinan harus memperhatikan aspek pengetahuan yang dimiliki pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Anak Agung Inten Damaryanthi P.S Dan Anak Agustina, Darwis, 2015, Analisis Faktor-faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Yunko Asia Prima di Kota Bandung, Universitas Widyatama. Bandung

- Asnawi, Sahlan, 1999, Semangat Kerja dan Gaya Kepemimpinan, Universitas Persada Indonesia
- Atkhan, 2013, Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur
- Darmawan, Didit, Variabel Semangat dan Indikator Pengukurannya. Staf Pengajar Program Pascasarjana STIE Mahardhika. Surabaya
- Devi, Cici Rosika, 2016, Pengaruh Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Meredak. Malang
- Habe, Hazarin, 2012, Analisis Pengaruh Motivasi dan Penempatan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada CV. Organik Agro Sistem (OASIS) di Bandar Lampung. Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai
- Hendri, Edduar, 2010, Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang
- Muaja, Karina Octavia, 2017, Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado. Universitas Sam Ratulangi. Manado
- Muh Alwi, 2016, Pengaruh Semangat Kerja Pegawai Terhadap Kefektifan Organisasi Unit Program Belajar Jarak Jauh. Universitas Terbuka. Makassar
- Taroreh, Amelia, 2016, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua. Universitas Sam Ratulangi
- Sumber dari internet :
- [http://eprints.ums.ac.id/29283/2/04.\\_BAB\\_I.pdf](http://eprints.ums.ac.id/29283/2/04._BAB_I.pdf)
- <http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/penempatan-kerja-menurut-para-ahli.html>
- <http://koin1991.blogspot.com/2016/06/penempatan-kerja-defenisi-msdm.html>
- <https://www.scribd.com/doc/54689581/penempatan-kerja>
- <http://www.masbow.com/2009/12/semangat-kerja-pengertian-aspek-dan.html>
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/semangat-kerja-definisi-dan-aspeknya.html>
- <https://pakarkomunikasi.com/pengertian-studi-kasus-menurut-para-ahli>