

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI SUMATERA VIII PALEMBANG.

Rudy Susilo¹⁾

Pegawai Kem PUPR SNPT PJPA BABEL BBWS VIII

Abstract

This study aims to determine the effect of leadership, motivation, and work placement on the performance of employees of the Palembang VIII River Basin Region. The study was developed using associative design. There are four variables used, namely leadership, motivation, work placement, and employee performance which are overall developed into eighteen indicators. The number of samples was determined by 162 employees who were taken in cluster sampling. The main data needed were primary data with questionnaire data collection method. The analysis technique used is multiple linear regression. The results of the study prove that 1) there is a significant influence of leadership, motivation and work placement together on the performance of employees of the Sumatra Sungai VII Regional Office in Palembang 2) There is a significant influence of leadership, motivation and work placements partially on the performance of employees of the Sumgai Sumatra Regional Office VII Palembang

Key word : leadership, motivation, work placement, performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan organisasi, mencakup seluruh masyarakat, aparat pemerintah dan seluruh pelaku pembangunan. Baik dalam hubungan dengan dunia luar maupun dalam kaitannya dengan menggerakkan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Kepentingan terhadap SDM dicerminkan dengan tindakan organisasi untuk terus menerus mengevaluasi kinerjanya.

Menurut Gibson (2006) kinerja secara keseluruhan dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Salah satu faktor organisasi yang dimaksud adalah kepemimpinan. Pimpinan sebagai rantai komunikasi yang vital antara manajemen senior dan bawahan. Seorang pemimpin yang memiliki figur sesuai yang diharapkan dapat membuat pegawai merasa nyaman dalam berkomunikasi dan berinteraksi serta merasa dihargai, sehingga dapat maksimal menjalankan aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Motivasi merupakan faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja (Gibson, 2006). Untuk bekerja maksimal diperlukan motivasi atau dorongan dari berbagai segi. Motivasi menurut Winardi (2001: 87) merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan konsistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi sangat penting ada dalam diri seorang pegawai, dengan motivasi seorang pegawai diharapkan mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai produktivitas kerja tinggi.

¹⁾ Koresponden Penulis :

Penempatan kerja juga merupakan faktor organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja. Penempatan kerja yang tepat dan sesuai dengan pendidikan pegawai dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Siswanto (2007: 24) mengemukakan bahwa penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk melaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang merupakan instansi pemerintah yang melaksanakan tugas mempersiapkan dan mewujudkan fasilitas kehidupan masyarakat. Kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang belum optimal disebabkan oleh beberapa hal, antara lain masalah kepemimpinan, yakni pemimpin belum memiliki prakarsa tinggi untuk mempengaruhi hasil pekerjaan pegawai. Pimpinan kurang respon terhadap fakta dan inovasi seharusnya dilakukan demi perkembangan Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

Masalah motivasi pegawai belum maksimal dilihat dari belum terpenuhi syarat kerja dan syarat pendorong pegawai. Pegawai tidak termotivasi dalam melaksanakan tugasnya karena merasa gaji pokok yang mereka terima masih rendah. Lembaga belum memberikan pengakuan terhadap status pegawai dan tidak disesuaikan dengan kualifikasi pegawai. Pegawai tidak berprestasi dan tidak mengembangkan ilmu pengetahuan mereka dilihat dari jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan baru sekitar 36%, sehingga perkembangan karir pegawai tidak mengalami kemajuan. Tingkat pendidikan dan pegawai yang telah mengikuti pelatihan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Pendidikan Dan Pegawai Yang Telah Mengikuti Pelatihan

No	Unit Kerja/ Bidang	Tingkat pendidikan					Telah mengikuti pelatihan		
		SMP	SMA	D3	S1	S2	Adum ia	Pim III	Pim IV
1	Sekretariat	7	8	5	25	12	11	9	5
2	Perencanaan	-	7	5	24	11	7	7	3
3	Pembangunan & pemeliharaan	-	6	3	36	14	9	7	5
4	Pengelolaan SDA	-	8	4	33	15	8	6	4
5	Pengendalian Banjir/Drainase	-	9	4	31	14	10	7	4
	Jumlah	7	38	21	149	66	45	36	21
		(2,4%)	(13,5 %)	(7,4%)	(53%)	(23,4%)	(16%)	(12,8 %)	(7,47 %)
		281 orang (100%)					102 orang (36%)		

Sumber: Kepegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang

Penempatan kerja tampaknya juga belum maksimal, ketidaksesuaian penempatan kerja dilihat dari latar belakang pendidikan akademis yang mereka miliki. Saat ini ada beberapa posisi/jabatan yang ditempati oleh orang-orang yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Pegawai tata usaha dari teknik mesin, kasubag keuangan dipegang sarjana

sosial, bagian teknis lapangan dijalankan oleh disiplin ilmu ekonomi, sehingga dalam pengambilan keputusan sering timbul keputusan yang tidak sesuai yang diharapkan. Contohnya seorang sarjana hukum dan sarjana teknik diminta membuat laporan keuangan tentu akan mengalami kesulitan, karena mereka tidak mengerti prosedur penyusunannya. Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan penempatan kerjanya akan berakibat menghambat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Penempatan kerja pegawai pada posisi tertentu tidak sesuai dengan kualifikasi pegawai tapi karena adanya unsur kepentingan pimpinan. Pegawai tidak memiliki kesempatan yang untuk mengemban tugas-tugas, hal ini dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar pegawai.

Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

Menurut Siagian (2008: 150) kinerja merupakan salah satu tujuan manajemen untuk membina sumber daya manusia (SDM) yang berada dalam lingkungan lembaganya. Pimpinan yang memiliki pegawai dengan kinerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi lembaga.

Rivai (2011: 604) menyatakan istilah *performances* sering diartikan sebagai kinerja dan prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Dipertegas Wibowo (2008: 7) Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2005: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai hasil yang ditampilkan oleh pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Dipertegas Handoko (2009: 201), kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rivai (2011: 556) kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi – kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Gibson (2006:89) juga menulis tiga perangkat *variable* yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual meliputi fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian) dan demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin).
- b. Variabel organisasional meliputi sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Variabel tersebut berhubungan satu sama lain dan saling pengaruh-mempengaruhi. Gabungan ketiga variabel ini sangat menentukan bagaimana seseorang mengaktualisasikan diri.

Indikator dan Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2008: 328) indikator kinerja yang bersifat pelayanan adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas, merupakan indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- b. Kualitas, kualitas biasanya termasuk ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, cacat perunit, maupun ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi.
- c. Ketepatan Waktu, menyangkut persentase pengiriman dan perbaikan tepat waktu sesuai waktu yang dijanjikan.
- d. *Cycle Time*, yaitu jumlah waktu diperlukan untuk maju ke titik lain dalam proses. Berapa lama waktu diperlukan pelanggan menyampaikan keluhan.
- e. Pemanfaatan Sumber Daya, merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersebut untuk dipergunakan. Diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.
- f. Biaya, ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin adalah menyusun arah perusahaan, mengkomunikasikan dengan pegawai, memotivasi para pegawai dan melakukan peninjauan jangka panjang. Menurut Siswanto (2007: 154) kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja yang ditetapkan. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan (*leadership*) untuk mengarahkan merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer.

Seorang manajer tidak selalu sekaligus seorang pemimpin, kualitas yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam setiap sistem seringkali berbeda dengan sistem lain. Oleh karena itu sangat sulit untuk menetapkan kualifikasi seorang pemimpin yang berlaku dalam segala zaman dan keadaan. Menurut Siswanto (2007: 155) pada esensinya kualifikasi kepemimpinan dapat diukur dari hal-hal berikut ini :

- a. Watak dan kepribadian yang terpuji
Agar para bawahan dan pihak luar organisasi mempercayainya seorang harus memiliki watak dan kepribadian terpuji. Pimpinan adalah cerminan bawahan, maka harus memiliki watak dan kepribadian terpuji. Pimpinan sumber identifikasi, motivasi dan moral bawahan.
- b. Prakarsa yang tinggi
Seorang pimpinan hendaknya *self starter*, memiliki inisiatif dalam mengajukan gagasan dan bersedia menanggung risiko kegagalan untuk memperoleh keberhasilan.
- c. Hasrat melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan, mendengarkan pendapat mereka, berkeinginan membantu serta menimbulkan dan mengembangkan keterampilan agar karir pegawai meningkat.

- d. Paham dan sadar kondisi lingkungan
Pimpinan tidak hanya menyadari mengenai apa yang sedang terjadi, tapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi lingkungan.
- e. Intelegensi yang tinggi
Seorang pimpinan harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Dituntut mampu menganalisis permasalahan yang efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali suatu ilmu pengetahuan.
- f. Berorientasi ke masa depan
Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal mengenai kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelola dan pegawai.
- g. Sikap terbuka dan lugas
Seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka, harus sanggup mempertimbangkan fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Mampu mengganti cara lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna.
- h. Widiasuara yang efektif
Seorang pemimpin adalah penyampai berita kepada orang lain, vertikal ke bawah untuk memberikan instruksi (perintah) kepada bawahan dan horizontal kepada pihak-pihak yang memiliki transaksi dengan organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku atasan untuk mempengaruhi pegawai, bekerja sama membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas.

3. Motivasi

Motivasi asalnya dari kata motif (*Motive*) atau *motivation* yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan atau niat (Hikmat, 2011: 271) Motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak. Dorongan itu dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya meningkatkan upah kerjanya, reward dan imbalan berupa bonus tertentu, aturan-aturan dan sanksi yang ketat bagi pelanggar aturan.

Dipertegas Siswanto (2007: 119) bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Lunenburg (2000:88) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang berasal dari dalam dan luar diri seseorang. Kekuatan ini yang menstimulir, mengarahkan perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu, demi proses pencapaian prestasi. Menurut Hikmat (2011: 272) terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) rasa aman dalam bekerja,
- 2) gaji yang adil dan kompetitif,

- 3) lingkungan kerja yang menyenangkan,
- 4) penghargaan atas prestasi kerja,
- 5) perlakuan yang adil dari manajemen

Menurut Hikmat (2009: 274) ada beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu: teori klasik, teori Abraham Maslow, teori dua faktor, teori pemeliharaan, teori harapan, teori X dan Y, teori existence, teori kebutuhan, dan teori keadilan. Teori dua faktor berasal dari Federick Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa dalam setiap pelaksanaan pekerjaan akan terdapat dua faktor penting yang mempengaruhi pekerjaan yaitu faktor syarat kerja dan faktor pendorong berikut ini:

- a. Faktor Syarat meliputi ; kehidupan pribadi, gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, hubungan antar pribadi dan bawahan, hubungan antar pribadi dan sesamanya dan dengan atasan, teknik pengawasan, status, dan kebijaksanaan dan administrasi instansi.
- b. Faktor pendorong meliputi ; tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan untuk tumbuh, kemajuan, dan pengakuan dan prestasi.

4. Penempatan Kerja

Menurut Rivai (2009: 188) penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Bagi pegawai lama yang telah menduduki posisi atau jabatan tertentu sasaran penempatan dalam arti mempertahankan posisinya atau memindahkan ke posisi yang lain. Dipertegas Siswanto (2007: 89) bahwa penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab. Menurut Rivai (2011:189) penempatan kerja berlaku bagi pegawai lama yang telah menduduki pekerjaan atau jabatan tertentu sasarannya adalah mempertahankan kedudukan atau pindah pada posisi lain.

Siswanto (2007: 89) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai yaitu prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, sikap, situasional, motivasi, dan kesempatan.

Menurut Winardi (2001: 102) tujuan orientasi adalah membantu seorang pegawai baru (seorang pegawai yang baru saja dipindahkan atau yang baru saja bergabung dengan sebuah tim kerja) dengan apa yang harus dirasakan tentang: unit baru dan hubungan-hubungan pekerjaan tersebut dengan sasaran-sasaran bagi organisasi tersebut secara keseluruhan.

Sejalan dengan hal tersebut, Siagian (2008: 168) menyatakan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru saja, akan tetapi berlaku juga bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi serta demosi.

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab.

Penelitian Sebelumnya

Ahrul Tsani F (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri. Hasil penelitian membuktikan bahwa, penempatan kerja

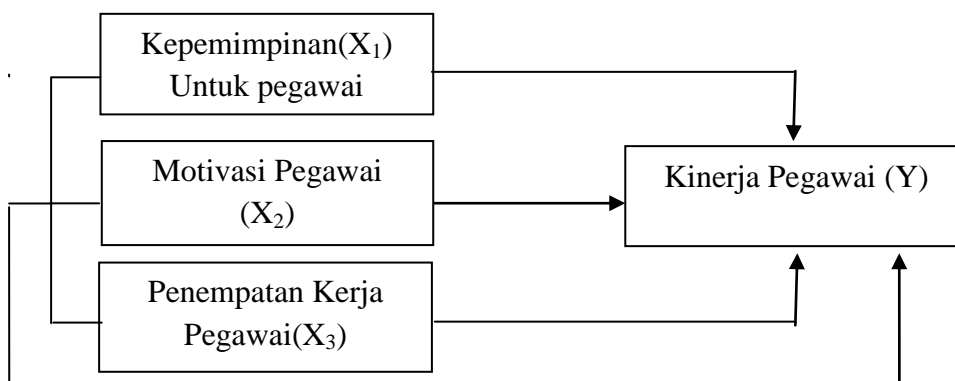
dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Adapun kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Atkhan, A. Margono, dan Gunthar Riyadi (2013) juga melakukan kajian tentang pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur.

Rion Wishbay dan Kurniawaty Fitri (2014) melakukan kajian sejenis tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika di Kota Pekanbaru.

Selanjutnya Musdalifah (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Catur Putra Harmonis Makasar. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PT Catur Putra Harmonis Makasar.

Kerangka Pemikiran



Gambar1
Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian empiris dan landasan teori sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan, motivasi dan penempatan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan, motivasi dan penempatan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk melihat pengaruh atau hubungan antara kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan penempatan kerja (X_3) dengan kinerja pegawai (Y). Operasionalisasi variabel penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kinerja pegawai (Y), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai Balai Besar dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator yang digunakan adalah produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, cycle time, pemanfaatan sumber daya, dan biaya
- b. Kepemimpinan (X1), yakni sifat dan perilaku atasan untuk mempengaruhi bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif. Indikator yang digunakan adalah watak dan kepribadian terpuji, prakarsa, melayani bawahan, orientasi ke depan, dan terbuka dan lugas.
- c. Motivasi pegawai (X2), yaitu keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves) dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Indikator yang digunakan adalah faktor syarat (gaji, kondisi kerja, hubungan pribadi dengan atasan, dan kebijakan administrasi) dan faktor pendorong (potensi tumbuh, kemajuan, dan pengakuan)
- d. Penempatan kerja (X3), yaitu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai Balai Besar yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab. Indikator yang digunakan adalah pengetahuan akademis, sikap, pengalaman kerja, situasional, dan kesempatan.

Populasi penelitian adalah (Sekaran, 2006) semua pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang yang berjumlah 281 orang. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus *Isaac* dan *Michael* (Sugiyono, 2011) dengan tingkat kesalahan 5% diperoleh 162 responden. Teknik sampling digunakan *cluster sampling*. Penelitian dikembangkan menggunakan sumber data primer dan dikumpulkan melalui kuesioner (Riduwan, 2010). Data yang diperoleh selanjutnya diolah menggunakan teknik regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Deskripsi Data

Berdasarkan pendidikan, responden mayoritas adalah pegawai berpendidikan S1 (54,3%), selanjutnya berturut-turut S2 (21%), D3 (6,1%) dan SMA (14,2%). Sedangkan berdasarkan keikutsertaan dalam pelatihan, pegawai yang telah mengikuti pelatihan adunia sebesar 25,3%, Pim III sebesar 19,7% dan Pim sebesar IV 11,7%.

Seluruh data telah lolos melewati pengujian validitas dan reliabilitas. Seluruh item pernyataan memiliki *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari r tabel 0,361, sehingga terbukti valid. Setian variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ sehingga terbukti reliabel (Riduwan, 2010: 109). Uji data yang digunakan adalah normalitas dan linieritas (Priyatno, 2008: 22).

Deskripsi jawaban responden menunjukkan ;

- 1) **Kepemimpinan**, secara umum karyawan mengakui kepribadian pemimpin, meskipun terdapat sebahagian pegawai yang mengeluhkan prakarsa dan orientasi masa depan dari pemimpin.
- 2) **Motivasi**, dilihat berdasarkan syarat kerja sebahagian besar pegawai sudah termotivasi. Artinya organisasi telah memberikan fasilitas kerja yang baik, meskipun masalah gaji dan kondisi kerja beberapa pegawai mengelukannya. Berdasarkan faktor pendorong, masih cukup banyak

pegawai yang secara pribadi belum memiliki keyakinan terhadap potensi, kemajuan, dan prestasi yang dapat ditunjukkannya dalam bekerja.

- 3) **Penempatan Kerja**, mayoritas pegawai mengakui bahwa penempatan kerja mereka telah sesuai. Diantara pegawai juga memberikan pengakuan bahwa penempatan tersebut kurang sesuai dengan pengalaman kerja dan hanya didasarkan pada situasi.
- 4) **Variabel Kinerja Pegawai**, pegawai mengakui bahwa kerja mereka telah memenuhi syarat kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, *cycle time*, pemanfaatan sumber daya dan biaya. Meskipun demikian terdapat beberapa pegawai yang menganggap hasil kerja tersebut belum produktif dan bertanggung jawab.

b. Hasil Pengujian Regresi Berganda

Berdasarkan hasil olah data diperoleh estimasi fungsi regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 10,683 + 0,256X_1 + 0,406X_2 + 0,307X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 10,683 menunjukkan bahwa kinerja pegawai tetap ada meskipun tanpa kepemimpinan, motivasi dan penempatan kerja.
- 2) Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,256 (positif) artinya jika kepemimpinan meningkat maka kinerja juga meningkat, demikian sebaliknya.
- 3) Koefisien regresi motivasi sebesar 0,406 (positif) artinya jika motivasi meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat, demikian sebaliknya.
- 4) Koefisien regresi sebesar 0,307 (positif) artinya jika penempatan kerja tepat maka kinerja mengalami kenaikan, demikian sebaliknya.

Terhadap persamaan ini dilakukan uji asumsi klasik (Priyatno, 2008), untuk memastikan bahwa model dapat menjadi alat prediksi. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan hasil sebagai berikut;

1) Hasil Uji F.

Tabel 2. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,051	3	8,017	40,435	,000 ^b
	Residual	31,326	158	,198		
	Total	55,377	161			

(Sumber SPSS for Windows versi20.00)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai sig F (0,000) < Sig α = 0,05 maka H₀ ditolak artinya kepemimpinan, motivasi dan penempatan kerja secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

2) Hasil Uji t

Tabel 3. Hasil Hipotesis Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	,593	,237		2,504	,013
1	X1	,266	,081	,280	3,307	,001
	X2	,300	,081	,323	3,719	,000
	X3	,214	,065	,211	3,305	,001

(Sumber SPSS for Windows versi20.00)

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap variabel kepemimpinan diperoleh sig t (0,001) < sig α = 0,05 maka H₀ ditolak artinya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel motivasi dengan sig t (0,000) < sig α = 0,05 maka H₀ ditolak artinya motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel penempatan kerja diperoleh sig t (0,001) < sig α = 0,05 maka H₀ ditolak artinya penempatan kerja secara parsial mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

2. Pembahasan Penelitian

a. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai VIII Palembang.

Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi serta penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang. Hasil ini sesuai dengan pendapat Gibson (2006:89) bahwa kinerja dipengaruhi oleh variabel individu yang meliputi fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian) dan demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin); variabel organisasional (meliputi sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan), dan variabel psikologis (meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi).

Hasil ini juga sesuai dengan beberapa kajian yang telah dilakukan sebelumnya. Didasarkan pada distribusi jawaban responden, pegawai secara umum juga mengakui adanya kepemimpinan, motivasi, dan penempatan yang baik dari instansi sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang. Menurut Gibson (2006) kepemimpinan termasuk bagian dari variabel organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian hasil pengujian ini telah sesuai dengan teori. Hasil ini juga mendukung temuan Wishbay & Fitri (2014) dan Musdalifah (2016), meskipun Musdalifah melakukan penelitiannya bukan pada kantor Dinas tetapi pada sebuah perusahaan.

Sejalan dengan pengakuan pegawai, bahwa pimpinan memang dinilai memiliki kepribadian terpuji, jujur, dapat memberikan prakarsa tinggi, membantu memecahkan permasalahan, dan melayani pegawai. Hal ini berdampak pada kinerja pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai ketentuan yang ditetapkan, mengembangkan keahlian yang mereka miliki. Meskipun demikian, terdapat sejumlah pegawai ragu dengan hasil pekerjaan mereka sendiri, dikarenakan pelaksanaan pekerjaan dilihat dari kondisi nyata di lapangan saat ini, kerusakan jalan dan banjir masih terjadi.

Faktor keberhasilan seorang pemimpin yaitu aplikasi yang efektif dari kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. Pertimbangan penting untuk para pemimpin adalah membangun rasa percaya dan kredibilitas. Rasa percaya dapat menjadi sangat rapuh. Komponen utama kredibilitas adalah kejujuran. Kejujuran itu sangat penting bagi kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menyampaikan keyakinan dan antusiasme mereka secara efektif. Bawahan yang mempercayai pemimpinnya bersedia menerima perbuatan pemimpin karena mereka yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalahgunakan, agar tidak terjadi konflik antara pimpinan dan bawahan yang menyebabkan terganggunya pekerjaan sehingga kepuasan kerja menjadi rendah. Sejalan dengan teori Siswanto (2007:154) kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis sesama pegawai.

c. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang. Artinya hipotesis penelitian diterima yang menyatakan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang. Menurut Gibson (2006) motivasi termasuk salah satu faktor psikologis yang berpengaruh terhadap kinerja. Kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Tsani (2013), Wishbay, dkk (2014), serta Musdalifah (2016) memberikan pembuktian yang sama dengan temuan penelitian ini.

Dapat dilihat dari tanggapan responden bahwa pegawai sudah termotivasi oleh kenyamanan kondisi kerja, loyal terhadap pimpinan, dapat mengembangkan potensi diri, dan perkembangan karir pegawai mengalami kemajuan. Hal tersebut berdampak pada kinerja pegawai yang menyatakan

bahwa mereka mampu menyelesaikan kerusakan fasilitas masyarakat dengan tepat waktu, dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dapat memanfaatkan waktu dengan baik, dan mampu menekan biaya operasional dalam bekerja.

Manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan banyak hal yang tidak terbatas adanya. Untuk bekerja maksimal pegawai butuh motivasi atau dorongan dari berbagai segi. Motivasi merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan konsistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi sangat penting ada dalam diri seorang pegawai, dengan motivasi seorang pegawai diharapkan mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai produktivitas kerja tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sejalan dengan pentingnya diberikan motivasi pada pegawai, makin tinggi motivasi dalam diri seseorang maka makin tinggi pula kinerja yang ditampilkan. Pegawai membutuhkan motivasi berupa syarat kerja dan syarat pendorong untuk pegawai bekerja. Gaji merupakan motivasi terbesar bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kondisi kerja yang nyaman juga akan membuat pegawai termotivasi dalam bekerja. Balai perlu memprioritaskan untuk memberikan pengakuan terhadap pegawai sesuai kualifikasi pegawai. Pegawai harus diberikan peluang yang sama untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

d. Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh positif penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang. Artinya hipotesis penelitian diterima yang menyatakan penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang. Gibson (2006) juga menyatakan bahwa faktor organisasional (dalam hal ini penempatan kerja) termasuk salah satu unsur yang mempengaruhi kinerja. Hasil ini mendukung temuan Atkhan, dkk (2013) dan Tsani (2013), bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Secara umum pegawai menyetujui pernyataan-pernyataan yang diajukan. Meskipun demikian sesuai dengan tanggapan responden, sejumlah pegawai menyatakan penempatan pegawai belum disesuaikan dengan latar belakang pendidikan akademis. Jawaban responden ini sesuai dengan kondisi latar belakang penelitian ini bahwa penempatan pegawai belum sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai. Meskipun pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya namun pegawai tetap menunjukkan kinerjanya, karena didorong faktor-faktor tertentu misalnya pegawai mengikuti pelatihan, belajar dengan pimpinan dengan pegawai lain. Pegawai juga mengakui bahwa, penempatan pegawai pada posisi tertentu karena pegawai dekat dan bersikap baik pada atasan, dan belum disesuaikan dengan pengalaman kerja pegawai. Dalam wawancara, beberapa pegawai menyatakan bahwa latar belakang pendidikan formal tidak banyak membantu pegawai bekerja secara efektif. Artinya meskipun penempatan kerja tidak disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, hal tersebut tidak

mempengaruhi hasil kerja pegawai. Penempatan pegawai pada suatu posisi sering dikarenakan unsur kepentingan pimpinan dikarenakan kondisi tertentu.

Kesesuaian penempatan kerja secara teori dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam teori penempatan kerja dinyatakan bahwa penempatan kerja harus memenuhi: a) Faktor prestasi akademis, b) Faktor pengalaman, c) Faktor kesehatan fisik dan mental, d) Faktor sikap, e) Faktor situasional, f) Faktor motivasi dan, g) Faktor kesempatan. Untuk mewujudkan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi kesesuaian penempatan dengan latar belakang pendidikan harusnya dapat membuat pekerjaan menjadi efektif. Pegawai yang memiliki prestasi akademik berbeda cara kerjanya dengan pegawai yang tidak berprestasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja bagi pegawai tidak sejalan dengan teori yang ada, seharusnya kesesuaian penempatan kerja yang dilakukan di balaibesar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan di balaibesar penempatan kerja bagi pegawai pada posisi tertentu tidak berdasarkan keahlian dan kemampuan pegawai tapi berdasarkan unsur kepentingan pimpinan misalnya pimpinan dekat dengan pegawai, seorang pegawai mampu mengambil simpati pimpinan dan punya prinsip bekerja pada pimpinan bukan pada lembaga. Cara kerja unsur-unsur tertentu membuat pegawai tidak bekerja maksimal. Jika mengacu pada indikator penempatan kerja seorang pegawai yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan akademis harus mampu bekerja secara efektif. Pegawai ditempatkan tidak boleh disebabkan faktor situasional dan unsur kepentingan tapi harus melalui tahap seleksi disesuaikan dengan keahlian dan pengalaman kerja.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Simpulan

- a. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi dan penempatan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.
- b. Terdapat pengaruh penempatan kerja, motivasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang.

2. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

- a. Tingkatkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan maksimal sesuai dengan input yang digunakan. Kinerja pegawai yang tinggi dapat dilihat dari kemampuan mengatasi permasalahan yang terjadi di lapangan.
- b. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai, penempatan kerja hendaknya disesuaikan dengan latar belakang akademis. Penempatan kerja pada posisi tertentu juga hendaknya berdasarkan kualifikasi yang dimiliki pegawai agar pegawai mampu bekerja lebih maksimal. Berikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk dapat melaksanakan tugas. Berikan motivasi berupa insentif yang memadai selain gaji bagi pegawai yang bertugas di lapangan, agar pegawai bertanggungjawab mengawasi pekerjaan di lapangan. Agar pegawai termotivasi bekerja ciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.
- c. Kepemimpinan di balaibesar cukup baik, namun pemimpin harus memiliki prakarsa yang tinggi, sehingga mampu merespon fakta dan inovasi baru

yang sifatnya untuk meningkatkan kinerja Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang agar lebih baik lagi di mata masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahrul Tsnai F. 2013. Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri. *Jurnal MIX* III(1): 12 – 23
- Atkhan. A.Margono, Gunthar Riyadi. 2013. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Administrative Reform* 1(1):257-271
- Gibson. 2006. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi Kedua belas. Alih Bahasa Diana Angelina 2007. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Handoko, T, Hani. 2009. *Manajemen Personalialia dan SDM*.(ed.2). Yogyakarta, Indonesia: BPFE.
- Hikmat. 2011. *Manajemen Pendidikan*. (cet.2). Bandung, Indonesia: PustakaSetia.
- Indriantoro, Nur&Supomo, Bambang. 2002. *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*.(ed.1).Yogjakarta, Indonesia: BPFE.
- Lunenburg.Orstein. 2000. *Educational Administration*. Singapura: Wadworth.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. 2005. *Manajemen SDM Perusahaan*, Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Musdalifah. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Catur Putra Harmonis Makasar. *Jurnal Administrare* 3(1): 26 - 37
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis dan Uji Statistik*. Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. 2010. *Pengantar Statistik Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. (cet.3). Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veitzhal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.
- Rion Wishbay dan Kurniawaty Fitri (2014) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Komonikasi dan Informatika di Kota Pakanbaru. *Jurnal Ekonomi* 22(2): 110-121
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*. (ed.4). Jakarta, Indonesia: Salemba empat.

Siagian, P. Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (cet.16). Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.

Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. (cet.3) Jakarta, Indonesia: BumiAksara.

Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Penelitian*. (cet.9). Bandung, Indonesia : Alfa Beta.

Trihendradi,C. 2009. *7 Langkah Mudah Melakukan Analisis Statistik Menggunakan Analisis Statistik SPSS 17*. Yogyakarta, Indonesia: Andi.

Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. (ed.3). Jakarta, Indonesia: RajaGrafindo Persada.