

**PENGARUH DIKLAT DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Sensus pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana  
Provinsi Papua Barat)**

Nema Woretma <sup>1)</sup>

Suprayitno <sup>2)</sup>

Setyaningsih Sri Utami <sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> nemaworetma@ymail.com

**ABSTRACT**

*District Health Office Kaimana, West Papua Province is an element of the conduct of the District Government which is under and responsible to the Regent through the Local Secretary constantly trying to improve employee performance, by carrying out training, increasing motivation and leadership. The purpose of research is to analyze the significance of the effect of training, motivation and leadership to employee performance. Analyzing the moderating effects of leadership on training and motivation influence on employee performance. This study uses census data types used are quantitative and qualitative data, the data source used primary data and secondary data. Population and sample in this study were all employees at the District Health Office Kaimana, West Papua Province as many as 57 people, so it is a census study. Data collection methods are used: questionnaires and documentation. Data analysis technique used to test the validity, reliability test, classic assumption test and multiple linear regression analysis, t-test, F, coefficient determination and test the absolute difference. In conclusion, there was a significant effect of training on employee performance. There was a significant effect of motivation on employee performance. There was a significant influence on employee performance leadership. Leadership does not moderate training and motivation variables influence on employee performance.*

**Keywords:** *training, motivation, leadership, employee performance.*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia di dalam organisasi memegang peranan yang sangat strategis dan menentukan. Di samping peranannya sebagai pengelola, sumber daya manusia juga berperan sebagai penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa diperlukan manajemen yang efektif terhadap sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Manajemen sumber daya manusia pada prinsipnya diorientasikan pada peningkatan kinerja. Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari puncak manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapai-

an tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang objektif. "Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang dibebankan" (Mangkunegara, 2011: 22).

Program pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi sumber daya manusia dapat diperlukan untuk menciptakan pegawai yang profesional dan berkualitas sehingga mampu meningkatkan kinerja. Dengan berbagai program pendidikan dan pelatihan yang secara formal difasilitasi oleh organisasi, akan mendorong pegawai meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi. Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai diharapkan memberikan do-

rongan yang sangat baik bagi terwujudnya kinerja pegawai. Selain pendidikan dan pelatihan, kinerja pegawai sangat ditentukan dan sangat tergantung dari motivasi. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah kegiatan untuk mendayagunakan karyawan agar dapat memiliki keahlian dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Proses pelatihan bersifat menambah wawasan, menumbuhkan kecintaan, dan melatih keterampilan melalui komunikasi yang dialogis dan mengandung unsur kesamaan yang diharapkan dapat menimbulkan motivasi, membutuhkan metode pengajaran tertentu dari guru. Metode pelatihan dapat berbentuk ceramah, demonstrasi, serta diskusi yang bertujuan untuk memberikan pemahaman pengetahuan, pemahaman aplikasi dan pemahaman analisis, sintesis serta evaluasi (Atmoko, 2013: 4). Pendidikan dan pelatihan bukan hanya memberikan pengetahuan kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga memberikan landasan bagi pegawai untuk mengembangkan diri serta kemampuan dengan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaraan pelaksanaan tugas.

Faktor selanjutnya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi dapat dinyatakan sebagai akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Oleh karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, **PENGARUH DIKLAT DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2011: 42). Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg dikategorikan menjadi

dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Hasibuan, 2005: 44).

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang yang salah satunya disebabkan adanya dorongan untuk berprestasi. "Motivasi adalah dorongan seseorang untuk berbuat lebih baik dari apa yang pernah dibuat atau diraih sebelumnya maupun yang dibuat atau diraih orang lain" (Hasibuan, 2005: 45). Motivasi pegawai dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi diri individu maupun pihak organisasi.

Sikap positif yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi, merupakan cerminan motivasi pada diri pegawai tinggi. Pengelola organisasi, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para pegawai agar mereka dapat bekerja secara efektif. Motivasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki kemungkinan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya.

Motivasi ekstrinsik merupakan daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja yang salah satunya disebabkan adanya pemberian remunerasi. Pegawai yang mempunyai kinerja yang baik akan memberikan kontribusi yang terbaik kepada organisasinya. Sehingga berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan oleh karena itu perlu adanya balas jasa terhadap pegawai sesuai dengan sifat dan keadaannya. Seorang pegawai perlu diperlakukan dengan baik agar pegawai tetap bersemangat dalam bekerja. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan pegawai dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan pegawainya, sehingga

pegawai dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Selain diklat dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, faktor kepemimpinan juga menentukan kinerja pegawai. Kepemimpinan diperlukan untuk memotivasi bawahannya agar mencapai kinerja yang optimal. Gibson dkk dalam (Pasolong, 2010: 110) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan sebagai pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi diharapkan berperan aktif untuk mengkoordinir aparturnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya, salah satunya dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat, artinya jika pelayanan baik, maka secara umum tanggapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang baik tersebut akan tertuju kepada pucuk kepemimpinan pada saat itu dan begitupun sebaliknya. Di samping itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

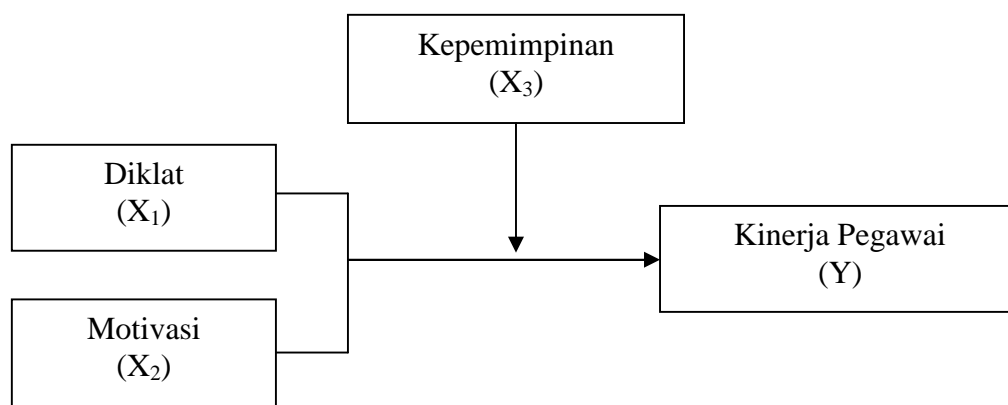
Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat adalah unsur pelaksanaan Pemerintah Daerah Kabupaten yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Tugas pokok Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana adalah melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah dan tugas di bidang kesehatan. Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua

Barat saat ini berkedudukan di Jl. Casuarina-Krooy No. 5 Kaimana. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat menyatakan bahwa kinerja pegawai masih rendah, terbukti secara umum capaian program melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) maupun yang terkait dengan Tujuan Pembangunan Milenium (*Millennium Development Goals*) belum memuaskan. Masih ada laporan program yang tidak/terlambat dilaporkan oleh Puskesmas, begitu pula Dinas Kesehatan tidak tepat waktu pencatatan dan pelaporan ke Dinas Kesehatan Provinsi, serta kurangnya inisiatif dan tanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing petugas, instruksi dari atasan lamban dilaksanakan oleh pegawai.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh diklat, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat. Menganalisis efek moderasi kepemimpinan pada pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat.

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Untuk menunjukkan suatu arah dari penyusunan skripsi agar dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



### Gambar 1: Skema Kerangka Pemikiran

Dari skema kerangka pemikiran di atas, terdapat tiga variabel yaitu:

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)  
Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah diklat dan motivasi.
2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)  
Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.
3. Variabel moderasi  
Variabel moderasi adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah kepemimpinan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Ada pengaruh yang signifikan diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat.
- H2: Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat.
- H3: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat.
- H4: Kepemimpinan memoderasi pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat.
- H5: Kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat.

### METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat. Penelitian ini menggunakan metode sensus, jenis data yang digunakan

adalah data kualitatif dan data kuantitatif, sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat yaitu sebanyak 57 orang, sehingga merupakan penelitian sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan: kuesioner dan dokumentasi.

Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)  
Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja pegawai dalam kaitannya dengan meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap pegawai yang diperlukan. Variabel diklat diukur dengan menggunakan skala Likert.  
Indikator-indikator variabel pendidikan dan pelatihan dalam penelitian ini mengacu pada teori dari Sastrohadiwiryo (2005: 21-24) yaitu:
  - a. Peningkatan keahlian kerja
  - b. Pengurangan keterlambatan, kemangkiran, serta perpindahan
  - c. Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja
  - d. Peningkatan produktivitas kerja
  - e. Peningkatan kecakapan kerja
2. Motivasi Kerja  
Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan pegawai melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan skala Likert.  
Indikator-indikator variabel motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori dari Sedarmayanti (2007: 233-239) yaitu:
  - a. Gaji (*salary*).
  - b. Supervisi.
  - c. Kebijakan dan Administrasi.
  - d. Hubungan kerja.
  - e. Kondisi kerja.
  - f. Pekerjaan itu sendiri.
  - g. Peluang untuk maju.
  - h. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

- i. Keberhasilan (*achievement*).
  - j. Tanggung jawab.
3. Kepemimpinan  
Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala Likert. Indikator-indikator variabel kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada teori dari Gorda (2006: 154), di mana masing-masing indikator terdiri dari 2 pernyataan yaitu:
- a. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
  - b. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
  - c. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
  - d. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
4. Kinerja pegawai  
Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel kinerja pegawai diukur dengan menggunakan skala Likert. Indikator-indikator variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada teori dari Dwiyanto (2008: 50-51) yaitu:
- a. Produktivitas
  - b. Kualitas Layanan
  - c. Responsivitas
  - d. Responsibilitas
  - e. Akuntabilitas

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert lima poin yaitu: mulai dari Sangat Setuju (SS = 5); Setuju (S = 4); Netral (N = 3); Tidak Setuju (TS = 2) dan Sangat Tidak Setuju (STS = 1). Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi Pearson, kriteria pengujiannya menggunakan tingkat signifikansi = 0,05. Butir instrumen diny-

takan valid jika menghasilkan  $p\text{ value} < 0,05$ . Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, dengan kriteria pengujian apabila *Cronbach Alpha* > 0,60 dinyatakan reliabel, sebaliknya *Cronbach Alpha* < 0,60 tidak reliabel (Ghozali, 2005: 140).

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji Asumsi Klasik
  - a. Uji multikolinearitas bertujuan mendeteksi adanya multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Varians Inflation Factor (VIF)* yang dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS.
  - b. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji *Run* bertujuan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak.
  - c. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen.
  - d. Uji normalitas atas residual dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* melalui alat bantu komputer program SPSS 21.
2. Pengujian Hipotesis  
Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan uji selisih mutlak.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik Responden

Adapun karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian ditinjau dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel 1 sebagai berikut:

### 2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen mengenai variabel diklat, motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 1: Gambaran Umum Karakteristik Responden**

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	19	33,33
	Perempuan	38	66,67
	Jumlah	57	100,00
Usia	< 25	4	7,02
	25 – 40	41	71,93
	> 40	12	21,05
	Total	57	100,00
Masa Kerja	< 5 Tahun	2	3,51
	5 – 10 Tahun	18	31,58
	> 10 Tahun	37	64,91
	Jumlah	57	100,00
Tingkat Pendidikan	SMA	10	17,54
	Diploma	22	38,60
	S-1	20	35,09
	S-2	5	78,77
	Jumlah	57	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 2: Uji Instrumen Penelitian**

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	No. Item	<i>p-value</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	2	3	4	5	6
Diklat	1.	0,000	Valid	0,729	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
Motivasi	1.	0,000	Valid	0,897	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		
	8.	0,000	Valid		
	9.	0,000	Valid		
	10.	0,000	Valid		
Kepemimpinan	1.	0,000	Valid	0,671	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,002	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		

	8.	0,000	Valid		
1	2	3	4	5	6
Kinerja Pegawai	1.	0,000	Valid	0,728	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		
	8.	0,000	Valid		
	9.	0,000	Valid		
	10.	0,000	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Hasil uji validitas mengenai variabel yaitu diklat ( $X_1$ ) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena  $p\text{-value} < 0,05$ , motivasi ( $X_2$ ) sebanyak 10 item kuesioner dinyatakan valid karena  $p\text{-value} < 0,05$ , kepemimpinan ( $X_3$ ) sebanyak 8 item kuesioner dinyatakan valid karena  $p\text{-value} < 0,05$ , dan kinerja pegawai ( $Y$ ) sebanyak 10 item kuesioner dinyatakan valid karena  $p\text{-value} < 0,05$ .

Hasil uji reliabilitas mengenai variabel diklat ( $X_1$ ) sebesar 0,729, motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,897, kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 0,671 dan kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,728 menunjukkan nilai yang reliabel karena nilai *Cronbach's alpha*  $> 0,60$ .

### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi linear ganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) dilaku-

kan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel 3 di bawah ini.

### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu diklat ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Hasil analisis regresi linear berganda ditunjukkan dalam tabel 4 di bawah ini.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut:

$$Y = 17,550 + 0,348X_1 + 0,269X_2 + 0,218X_3$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah:

a : 17,550 artinya jika diklat ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) sama dengan nol, maka kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah positif atau mengalami peningkatan.

**Tabel 3: Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	Tolerance (0,883); (0,934); (0,848) $> 0,1$ VIF (1,132); (1,070); (1,180) $< 10$	Tidak ada multikolinearitas
Uji autokorelasi	p (0,690) $> 0,05$	Tidak ada Autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	p (0,913); (0,983); (0,310) $> 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji normalitas	p (0,207) $> 0,05$	Residual normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 4: Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Koefisien	t	Sig.
Constant	17,550	4,420	0,000
Diklat	0,348	3,002	0,004
Motivasi	0,269	3,908	0,000
Kepemimpinan	0,218	2,477	0,016
ABSZX1_ZX3	0,212	0,454	0,652
ABSZX2_ZX3	0,705	1,728	0,090

Adjusted R Square = 0,449  
F-hitung = 16.239  
Sig. F = 0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

$b_1$  : 0,348 artinya pengaruh variabel diklat ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) positif, artinya apabila pegawai melakukan diklat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y) Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat, dengan asumsi variabel motivasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) dianggap tetap.

$b_2$  : 0,269 artinya pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) positif, artinya apabila motivasi pegawai meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y) Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat, dengan asumsi variabel diklat ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) dianggap tetap.

$b_3$  : 0,218 artinya pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) positif, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y) Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat, dengan asumsi variabel diklat ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) dianggap tetap.

Berdasarkan hasil analisis, maka variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat adalah variabel diklat ( $X_1$ ), karena nilai koefisien regresi paling besar yaitu 0,348 di antara koefisien regresi variabel bebas yang lain (motivasi ( $X_2$ ) sebesar

0,269 dan kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 0,218).

## 6. Uji t

a. Pengujian pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai t hitung sebesar 3,002 dengan *p-value* sebesar  $0,004 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan diklat ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Sehingga hipotesis ke-1 yang berbunyi: "Ada pengaruh yang signifikan diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat", terbukti kebenarannya.

b. Pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai t hitung sebesar 3,908 dengan *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Sehingga hipotesis ke-2 yang berbunyi: "Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat", terbukti kebenarannya.

c. Pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai t hitung sebesar 2,477 dengan *p-value* sebesar  $0,016 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Sehingga hipotesis ke-3 yang



berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat”, terbukti kebenarannya.

## 7. Uji F

Hasil analisis diperoleh F hitung sebesar 16,239 dengan *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti model yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu diklat ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat sudah tepat.

## 8. Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,449 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas yaitu diklat ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat sebesar 44,9% sedangkan sisanya  $(100\% - 44,9\%) = 55,1\%$  dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti, yaitu budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

## 9. Uji Selisih Mutlak 1

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien regresi nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dan  $X_3$   $|ZX_1 - ZX_3|$  sebesar 0,212 dan t hitung sebesar 0,454 dengan *p-value* sebesar  $0,652 > 0,05$ . Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) tidak memoderasi pengaruh variabel diklat ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi: “Kepemimpinan memoderasi pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat” tidak terbukti kebenarannya.

## 10. Uji Selisih Mutlak 2

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh koefisien regresi nilai absolut perbedaan

antara  $X_2$  dan  $X_3$   $|ZX_2 - ZX_3|$  sebesar 0,705 dan t hitung sebesar 1,728 dengan *p-value* sebesar  $0,090 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) tidak memoderasi pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi: “Kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat” tidak terbukti kebenarannya.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengujian pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai t hitung sebesar 3,002 dengan *p-value* sebesar  $0,004 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan diklat ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Sehingga hipotesis ke-1 yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat”, terbukti kebenarannya.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah kegiatan untuk mendayagunakan karyawan agar dapat memiliki keahlian dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Proses pelatihan bersifat menambah wawasan, menumbuhkan kecintaan, dan melatih keterampilan melalui komunikasi yang dialogis dan mengandung unsur kesamaan yang diharapkan dapat menimbulkan motivasi, membutuhkan metode pengajaran tertentu dari guru. Metode pelatihan dapat berbentuk ceramah, demonstrasi, serta diskusi yang bertujuan untuk memberikan pemahaman pengetahuan, pemahaman aplikasi dan pemahaman analisis, sintesis serta evaluasi (Atmoko, 2013: 4). Pendidikan dan pelatihan bukan hanya memberikan pengetahuan kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga memberikan landasan bagi pegawai untuk mengembangkan diri serta kemampuan dengan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaraan pelaksanaan tugas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh

Yakub (2014) yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 3,908 dengan  $p$ -value sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Sehingga hipotesis ke-2 yang berbunyi: "Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat", terbukti kebenarannya.

Motivasi dapat dinyatakan sebagai akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Oleh karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Malik dan Sriwidodo (2013), Mulyanto (2011) serta Susanto dan Aisiyah (2010) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,477 dengan  $p$ -value sebesar  $0,016 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Sehingga hipotesis ke-3 yang berbunyi: "Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat", terbukti kebenarannya.

Kepemimpinan diperlukan untuk memotivasi bawahannya agar mencapai

kinerja yang optimal. Gibson dkk dalam (Pasolong, 2010: 110) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan sebagai pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi diharapkan berperan aktif untuk mengkoordinir aparaturnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya, salah satunya dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat, artinya jika pelayanan baik, maka secara umum tanggapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang baik tersebut akan tertuju kepada pucuk kepemimpinan pada saat itu dan begitupun sebaliknya. Di samping itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Malik dan Sriwidodo (2013), Mulyanto (2011) serta Susanto dan Aisiyah (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Uji Selisih Mutlak 1

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien regresi nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dan  $X_3$   $|ZX_1 - ZX_3|$  sebesar 0,212 dan  $t$  hitung sebesar 0,454 dengan  $p$ -value sebesar  $0,652 > 0,05$ . Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) tidak memoderasi pengaruh variabel diklat ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi: "Kepemimpinan memoderasi pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat" tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat, sehingga posisi variabel kepemimpinan lebih tepat sebagai variabel independen, karena berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini men-

dukung penelitian Abdul dan Sriwidodo (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai.

#### 5. Uji Selisih Mutlak 2

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh koefisien regresi nilai absolut perbedaan antara  $X_2$  dan  $X_3$   $|ZX_2 - ZX_3|$  sebesar 0,705 dan  $t$  hitung sebesar 1,728 dengan  $p$ -value sebesar 0,090  $>$  0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) tidak memoderasi pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi: "Kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat" tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat, sehingga posisi variabel kepemimpinan lebih tepat sebagai variabel independen, karena berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Abdul dan Sriwidodo (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Ada pengaruh yang signifikan diklat terhadap kinerja pegawai, artinya apabila pegawai melakukan diklat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Melalui kegiatan diklat dapat bermanfaat dalam mendayagunakan pegawai agar dapat memiliki keahlian dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai, artinya apabila motivasi pegawai meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan diperlukan untuk memotivasi bawahannya agar mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh variabel diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat, sehingga posisi variabel kepemimpinan lebih tepat sebagai variabel independen, karena berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmoko, Agus Dwi. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Pariwisata Kabupaten Purworejo Tahun 2012, *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*, Vol. 1. No. 1. Hal. 283 – 298.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Astabrata Bali. Denpasar.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta. Bandung.
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju. Bandung.

