

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Liestyawati Sri Murwani  
STIE AUB Surakarta

Mulyanto  
STIE AUB Surakarta

## ABSTRACT

*The aim of this research are to test the influences of the leadership, the competence, on the performance of officers with the motivation as an intervening variable at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Data was collected from 116 officers as a sample. It was collected directly with a questioner and observation. Tools of analysis such as Path analysis with t test, F test, determination coefficient test are used in this reseach: The t test also prove that the leadership influential positive and not significant on the motivation at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. The competence influential positive and significant on the motivation at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. The leadership influential negative and not significant on the performance of officers at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. The competence influential positive and significant on the performance of officers at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. The motivation influential positive and significant on the performance of officers at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. F test or simultaneous influential the leadership, the competence and the motivation on the performance of officers at Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Determination test ( $R^2$  test) shows that dependent variable can be cleared by the leadership, the competence and the motivation that be researched for the fist and second of equation of double linear regression about 55,9% and 44,1% be cleared out side of variable.*

**Keywords:** *the leadership, the competence, the performance of officers and the motivation.*

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar republik Indonesia Tahun 1945, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman

daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Agar mampu menjalankan perannya tersebut, daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintah Negara (UU No. 32 Tahun 2004)

Fenomena perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebi-

jakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten akan memberikan kontribusi yang sangat besar kepada instansi. Strategi pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia itu sendiri.

Penilaian terhadap kinerja merupakan acuan pemberdayaan sumber daya manusia. Kinerja dapat diartikan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Di antara faktor penentu terhadap peran peningkatan kinerja adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang akan mewarnai pola kerja serta cara mengakomodasi seluruh fungsi yang ada dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Kepemimpinan juga bisa diartikan suatu cara yang ditempuh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001: 167) Kepemimpinan sangat penting dalam menjalankan roda organisasi. Seorang pemimpin dalam strata apapun mempunyai ciri khas dalam memimpin atau gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan yang tepat diharapkan semua komponen, semua unsur dan kekuatan bisa terakomodasikan secara maksimal serta bisa membuahkan hasil yang optimal melalui peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang bijak, kepemimpinan yang membawa para pegawai mempunyai motivasi yang dapat membawa semangat kerja pegawai dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Keeratatan hubungan antara motivasi dengan kinerja. Motivasi mempunyai andil sebagai penentu Kinerja. Herz-

berg dalam Buchari (2000: 52) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yakni faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik, seperti: prestasi, pengakuan diri, kerja itu sendiri dan tanggung jawab, serta kemajuan dan pertumbuhan. Sedangkan faktor ekstrinsik, seperti kebijakan dari pimpinan instansi, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja serta gaji yang sesuai. Komponen diatas berpengaruh terhadap kinerja. Semakin baik faktor-faktor motivasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Selain itu, faktor Kompetensi untuk para pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dalam pengamatan masih sangat variatif. Di sini, tingkat pendidikan yang bervariasi sangat menentukan bagi terciptanya kinerja yang baik. Kompetensi yang merupakan kemampuan pribadi di mana meliputi: kemampuan mengembangkan kepribadiannya, kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, penguasaan terhadap terhadap materi pokok yang berkaitan dengan tugas individu, masih perlu perhatian, tampaknya masih harus berhadapan dengan persoalan kompetensi pegawai pada instansi ini. Keahlian dan tingkat kompetensi masih memerlukan evaluasi di mana penentuan tingkat kompetensi masih banyak menghadapi kendala. Sulitnya mengetahui kemampuan seseorang untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik di bidang yang menjadi pekerjaannya, informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam tugasnya, pandangan orang terhadap pegawai, karakteristik abadi dari seorang pegawai, karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku dan dorongan seseorang pegawai secara konsisten berperilaku, semuanya merupakan sebab-sebab yang harus dievaluasi untuk mendapatkan pegawai yang kompeten. Apabila pegawai dinilai mempunyai kompetensi yang relevan dengan bidangnya, kemungkinan untuk dapat meningkatkan kinerja akan lebih mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang tidak mempunyai kompetensi. Hal ini karena kompetensi untuk beberapa bidang yang dita-

ngani masih sangat terbatas. Hal ini yang barangkali perlu diteliti terhadap pengaruhnya terhadap kinerja para pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

## Landasan Teori

### 1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2006: 61). Mathis dan Jackson (2002: 71), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif.

### 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang diterapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal dan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2001: 167). Pemimpin (*leader = head*) adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipatif, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya

### 3. Kompetensi

Mc Clelland dalam Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) menyatakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, dan situasi tertentu. Dengan kata lain, hubungan kompetensi pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja, menunjukkan bahwa kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

### 4. Motivasi

Pengertian motivasi berasal dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu (gerakan), sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif (Suradinata, 2003: 47). Sedangkan memotivasi manusia adalah menunjukkan arah dan tujuan tertentu yang dilakukannya untuk berperan aktif mengambil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa manusia tersebut menuju dan bergerak ke arah yang telah ditentukan. Jadi motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang mengarahkannya.

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sedangkan lokasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik sensus. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 116 responden yang merupakan jumlah populasi atau semua pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 116 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan: angket (*questionnaire*), *interview* (wawancara) dan dokumentasi.

### Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini sebagai variabel independen (X) adalah: kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi, sedangkan variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagaimana dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Indikator yang digunakan berdasar parameter kinerja pegawai:
  - a. Kualitas kerja
  - b. Kuantitas kerja
  - c. Kerjasama
  - d. Keandalan
  - e. Pengetahuan
  - f. Penyesuaian pekerjaan
  - g. Prakarsa;
2. Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah persepsi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten

Klaten terhadap kepemimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, indikatornya:

- a. Arahkan,
- b. Supervisi,
- c. Konsultasi,
- d. Pendelegasian,
- e. Wewenang,
- f. Keteladanan,
- g. Empati.

3. Kompetensi ( $X_2$ ) adalah hal ikhwal *performance* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang berkaitan dengan bidang yang dikerjakan, indikatornya:

- a. Kualitas pribadi
- b. Kecepatan, ketepatan dalam kerja
- c. Keterampilan
- d. Pendidikan khusus

4. Motivasi ( $X_3/Y_1$ ) adalah motivasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sehubungan dengan pekerjaannya, baik terhadap pekerjaan itu sendiri maupun terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, indikatornya:

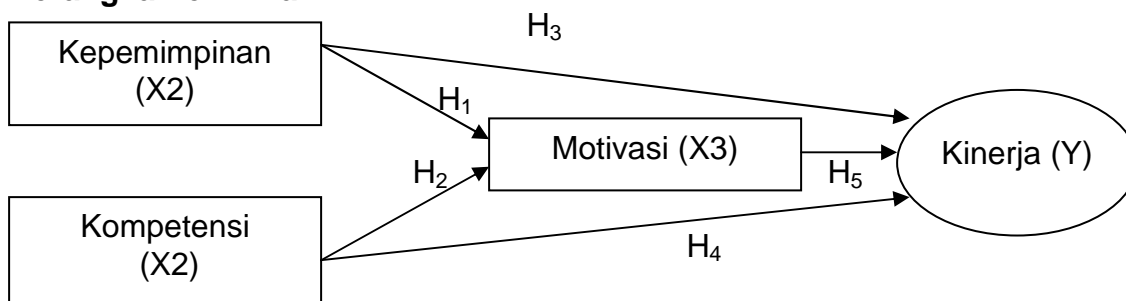
- a. Mempunyai keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan
- b. Mempunyai dorongan untuk bekerjasama dengan sesama rekan kerja
- c. Menyukai tanggung jawab yang lebih besar meskipun tantangan dan risikonya cukup besar.

### Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

### Kerangka Pemikiran



Sumber: Robbin (2000), Suwanto (2007), Ade Miftahudin (2009)

2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
4. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *sensus*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 116 responden yang merupakan jumlah populasi atau semua pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 116 orang.

### Teknik Analisis Data

Dalam analisis data ini diuraikan mengenai hasil dan analisis yang membahas uji yang dilakukan yaitu uji instrumen, uji hipotesis dan uji asumsi klasik sebagai berikut:

#### 1. Uji Instrumen Penelitian

##### a. Uji Validitas

- 1) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 1  
Korelasi Item Pertanyaan terhadap Variabel Kepemimpinan

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
x1_1	0,658	0,180	Valid
x1_2	0,672	0,180	Valid
x1_3	0,649	0,180	Valid
x1_4	0,499	0,180	Valid
x1_5	0,557	0,180	Valid
x1_6	0,205	0,180	Valid
x1_7	0,498	0,180	Valid
x1_8	0,658	0,180	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 8 item pertanyaan semua valid. Hasil tersebut mengindikasikan

bahwa semua item pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

- 2) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kompetensi (X2)

Tabel 2  
Korelasi Item Pertanyaan terhadap Variabel Kompetensi

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
X2_1	0,743	0,180	Valid
X2_2	0,647	0,180	Valid
X2_3	0,800	0,180	Valid
X2_4	0,696	0,180	Valid
X2_5	0,735	0,180	Valid
X2_6	0,562	0,180	Valid
X2_7	0,743	0,180	Valid
X2_8	0,577	0,180	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 8 item pertanyaan kesemuanya valid. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

- 3) Validitas item pertanyaan untuk variabel Motivasi (X3)

Tabel 3  
Korelasi Item Pertanyaan terhadap Variabel Motivasi Kerja

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
x3_1	0,580	0,180	Valid
x3_2	0,696	0,180	Valid
x3_3	0,730	0,180	Valid
x3_4	0,686	0,180	Valid
x3_5	0,769	0,180	Valid
x3_6	0,651	0,180	Valid
x3_7	0,689	0,180	Valid
x3_8	0,523	0,180	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 3 menunjukkan bahwa dari 8 item pertanyaan kesemuanya valid. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

- 4) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kinerja (Y)

Tabel 4  
Korelasi Item Pertanyaan terhadap  
Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Y_1	0,483	0,180	Valid
Y_2	0,659	0,180	Valid
Y_3	0,410	0,180	Valid
Y_4	0,738	0,180	Valid
Y_5	0,702	0,180	Valid
Y_6	0,705	0,180	Valid
Y_7	0,652	0,180	Valid
Y_8	0,705	0,180	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 4 menunjukkan bahwa dari 8 item pertanyaan semuanya valid. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

#### b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (*rule of thumb*) sebesar 0,6 yaitu masing-masing sebesar 0,810; 0,901; 0,877; dan 0,873 > 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan seluruh variabel dalam keadaan reliabel.

#### 2. Uji Linearitas

Dari tabel 6 menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,000 dengan jumlah sampel 116, besarnya nilai  $c^2$  hitung =  $116 \times 0,000 = 0$  sedangkan nilai  $c^2$  tabel sebesar 129,56. Nilai  $c^2$  hitung <  $c^2$  tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model Linear.

Tabel 5  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach = 0,60	Keterangan
Kepemimpinan	0,810	0,6	Reliabel
Kompetensi	0,901	0,6	Reliabel
Motivasi	0,877	0,6	Reliabel
Kinerja	0,873	0,6	Reliabel

Sumber: Data yang diolah, 2012

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Analisis Jalur

1) Hasil Persamaan 1 dari tabel 7 dapat dibuat persamaan regresi pertama sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,157 X_1 + 0,435 X_2$$

(0,133)    (0,000)\*\*

Ket:

$Y_1$  = Motivasi

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Kompetensi

Keterangan:

\*\* = Signifikan pada tingkat kesalahan 5%

Penjelasan dari persamaan 1 analisis regresi jalur:

- a)  $b_1$  = koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,157 dengan nilai signifikansi 0,133 > 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai. Ini berarti apabila kepemimpinan semakin baik akan meningkatkan motivasi pegawai.
- b)  $b_2$  = koefisien regresi variabel kompetensi sebesar 0,435 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa variabel *kompetensi* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai. Ini berarti semakin baik kompetensi maka semakin tinggi motivasi pegawai.

Tabel 6  
Uji Linearitas  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,009 <sup>a</sup>	,000	-,027	1,58551635

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 7  
Hasil Analisis Jalur Persamaan 1  
Coefficient<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficient		Unstandardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	7,138	3,847		1,855	,066
Kepemimpinan	,220	,145	,157	1,512	,133
Kompetensi	,488	,117	,435	4,176	,000

a: Dependen variabel: Motivasi

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 8  
Hasil Analisis Jalur Persamaan 2  
Coefficient<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficient		Unstandardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	5,998	2,047		2,930	,004
Kepemimpinan	-,002	,077	,001	-,022	,983
Kompetensi	,275	,066	,297	4,172	,000
Motivasi	,537	,049	,652	10,882	,000

a: Dependen variabel: kinerja

Sumber: Data yang diolah, 2012

## 2) Hasil Persamaan 2

Dari tabel 8 dapat dibuat persamaan ke dua sebagai berikut:

$$Y_2 = -0,001 X_1 + 0,297 X_2 + 0,652 X_3$$

(0,983)    (0,000)\*\*    (0,000)\*\*

Ket:

$Y_2$  = Kinerja

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Kompetensi

$X_3$  = Motivasi

Keterangan:

\*\* = Signifikan pada tingkat kesalahan 5%

Penjelasan dari persamaan 2 analisis regresi jalur:

a)  $b_1$  = koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar -0,001 dengan nilai signifikansi 0,983 > 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Ini berarti apabila kepemimpinan semakin baik justru semakin menurun kinerja pegawai.

b)  $b_2$  = koefisien regresi variabel *kompetensi* sebesar 0,297 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa variabel *kompetensi*

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Ini berarti semakin baik melakukan *kompetensi* maka semakin tinggi kinerja.

- c)  $b_3$  = koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,652 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hasil ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Ini berarti semakin tinggi motivasi

maka semakin tinggi kinerja pegawai.

3) Uji F persamaan 1

Uji F pada persamaan 1 adalah seperti tabel 9:

Hasil uji F persamaan ke satu menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi mempunyai nilai F hitung 24,639 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga secara simultan kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

Tabel 9  
Hasil Uji F Persamaan 1  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1. Regression	450,772	2	225,386	24,639	,000 <sup>a</sup>
Residual	1033,667	113	9,147		
Total	1484,440	115			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 10  
Hasil Uji F Persamaan 2  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1. Regression	724,726	3	241,575	96,090	,000 <sup>a</sup>
Residual	281,575	112	2,514		
Total	1006,302	115			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data yang diolah, 2012

Tabel 11  
Uji t Persamaan 1  
Coefficient<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficient		Unstandardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	7,138	3,847		1,855	,066
Kepemimpinan	,220	,145	,157	1,512	,133
Kompetensi	,488	,117	,435	4,176	,000

a: Dependen variabel: motivasi

Sumber: Data yang diolah, 2012



Tabel 12  
Hasil Uji t Persamaan 2  
Coefficient<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficient		Unstandardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	5,998	2,047		2,930	,004
Kepemimpinan	-,002	,077	,001	-,022	,983
Kompetensi	,275	,066	,297	4,172	,000
Motivasi	,537	,049	,652	10,882	,000

a: Dependen variabel: kinerja

Sumber: Data yang diolah, 2012

#### 4) Uji F Persamaan 2

Uji F pada persamaan 2 adalah seperti tabel 10:

Hasil uji F persamaan ke dua menunjukkan bahwa *kompetensi*, *kepemimpinan*, dan *motivasi* pegawai mempunyai nilai F hitung 96,090 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga secara simultan variabel kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

#### 5) Uji t Persamaan 1

Hasil uji t pada persamaan 1 seperti tabel 11:

Dari tabel 11 dapat disimpulkan:

##### a) Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai

Dari hasil uji t regresi persamaan 1 dapat dilihat nilai t hitung kepemimpinan adalah 1,512 dengan nilai signifikansi 0,133  $> 0,05$ , berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi pegawai maka hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, tidak terbukti.

##### b) Pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai

Dari hasil uji t regresi persamaan 1 dapat dilihat nilai t hitung kompetensi adalah 4,176 dengan nilai signifikansi 0,000

$< 0,05$ , berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai maka hipotesis 2 yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, terbukti.

#### 6) Uji t Persamaan 2

Hasil uji t pada persamaan 2 seperti tabel 12:

Dari tabel 12 dapat disimpulkan:

##### a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Dari hasil uji t regresi persamaan 2 dapat dilihat bahwa nilai t hitung kepemimpinan adalah -0,022 dengan signifikansi 0,983  $> 0,05$ , berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja maka hipotesis 3 yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, tidak terbukti.

##### b) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Dari hasil uji t regresi persamaan 2 dapat dilihat bahwa nilai t hitung kompetensi adalah 4,172 dengan nilai signifikansi 0,000  $< 0,05$ , berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 4 yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap ki-

nerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, terbukti

c) Pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja

Dari hasil uji t regresi persamaan 2 dapat dilihat, nilai t hitung motivasi pegawai adalah 10,882 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , berarti bahwa motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 5 yang menyatakan motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, terbukti.

7) Uji Determinasi (varian) Persamaan 1

Hasil pengolahan data uji determinasi seperti tabel 13:

Dengan melihat tabel Uji determinasi persamaan 1, Penetapan determinasi dalam analisis jalur dilakukan dalam melihat besarnya varian yang dilambangkan dengan  $\epsilon$ , besarnya  $\epsilon_1$  dihitung dengan  $\sqrt{1-R^2}$ , maka dapat disimpulkan: Varian untuk  $\epsilon_1$  (besaran nilai anak panah yang menuju X3) dengan melihat tabel Uji determinasi

persamaan 1, adalah:  $\epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,304} = 0,834$  atau 83,4%

8) Uji Determinasi (varian) Persamaan 2

Hasil pengolahan data Uji determinasi persamaan 2 seperti tabel 14: Dengan melihat tabel Uji determinasi persamaan 2, Penetapan determinasi dalam analisis jalur dilakukan dalam melihat besarnya varian yang dilambangkan dengan  $\epsilon$ , besarnya  $\epsilon_{1,2}$  dihitung dengan  $\sqrt{1-R^2}$ , maka dapat disimpulkan: Varian untuk  $\epsilon_2$  (besaran nilai anak panah yang menuju Y2) dengan melihat tabel Uji determinasi persamaan 2, adalah:  $\epsilon_2 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,720} = 0,529$  atau 52,9%.

9) Nilai Determinasi Total ( $R^2$ )

Berdasarkan nilai  $\epsilon_1$  dan nilai  $\epsilon_2$ , maka nilai  $R^2$  total adalah:  $= 1 - (\epsilon_1 \times \epsilon_2) = 1 - (0,834 \times 0,529) = 1 - 0,441 = 0,559$  atau 55,9%. Ini berarti bahwa kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi pegawai sebagai variabel intervening sebesar 55,9% dan sisanya sebesar 44,1% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misalnya disiplin kerja, lingkungan kerja dan lain lain.

Tabel 13  
Uji Determinasi Persamaan 1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 <sup>a</sup>	,304	,291	3,024

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

Tabel 14  
Uji Determinasi Persamaan 2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,849 <sup>a</sup>	,720	,713	1,586

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi

Sumber: Data yang diolah, 2012

## KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang dibahas dalam penelitian ini dihasilkan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi pegawai maka hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, tidak terbukti.
2. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai maka hipotesis 2 yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, terbukti.
3. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja maka hipotesis 3 yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, tidak terbukti.
4. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 4 yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, terbukti
5. Motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 5 yang menyatakan motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, terbukti.
6. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
7. Nilai  $R^2$  total adalah 0, 559 atau 55,9%. Ini berarti bahwa kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi pegawai sebagai variabel intervening sebesar 55,9% dan sisanya sebesar 44,1% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misalnya disiplin kerja, lingkungan kerja dan lain lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Miftahudin, 2009, "Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Komunikasi dan Tingkat Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukoharjo", *Tesis*, STIE AUB Surakarta
- Alma Buchari. 2000. *Kewirasusahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Alfabet, Bandung.
- Boulter, Nick; Murray, Dalziel; dan Hill, Jackie 2003. *Manusia dan Kompetensi: Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing*. Buana Ilmu Populer, Jakarta.
- Gibson, J. L., Ivancovich J. M., Donnelly, J. H. 2007. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Edisi Kedelapan, Jilid II, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Malayu, Hasibuan, SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kerlinger, Fred. N. dan Pedhazur, 2000, *Korelasi dan Analisa Regresi Berganda*, Nur Cahaya, Semarang.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah, Thoha. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Press, Jakarta.
- Miller. 2000. *Manajemen Era Baru*, Beberapa Pandangan Manajemen Budaya Perusahaan Modern, Airlangga, Jakarta.
- Prawirosentono. 2006. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujiatmaka dan Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta.
- Suradinata Ermaya. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah*, Gramedia, Jakarta.
- Suwanto. 2007. "Pengaruh Kompetensi, Profesionalisme, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri Kedawung Kabupaten Sragen", *Tesis*, STIE AUB Surakarta.