

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**Kukuh Prasetyo Rusady**

Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana  
Kabupaten Grobogan

**Suprayitno**

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze: (1) the effect of leadership on employee motivation, (2) the effect of leadership on employee performance, (3) the effect of motivation on employee performance, (4) the indirect effect of leadership on the performance of the Civil Service Bureau for Women's Empowerment, Protection children And Family Planning Grobogan through motivation. Sampling with proportional cluster random sampling. The samples used 104 respondents . Data analysis using path analysis . Results showed: (1) leadership significantly influence employee motivation, (2) leadership have a significant effect on the performance of employees, (3) a significant effect of motivation on employee performance, (4) leadership has no direct influence on the performance of the Civil Service Bureau for Women's Empowerment, Child Protection and Family Planning Grobogan through motivation.*

**Keywords** : Leadership , Motivation, Performance

## **PENDAHULUAN**

Penelitian dalam bidang kepemimpinan masih menarik karena sampai saat ini hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dikatakan masih ada dalam suatu "kotak hitam" (*black box*). Istilah kotak hitam tersebut memberi makna implisit bahwa belum ada gambaran yang jelas tentang proses pengaruh kepemimpinan pada kinerja yaitu apakah yang terjadi adalah pengaruh langsung kepemimpinan pada kinerja, atau pengaruh yang termediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai dengan memasukkan variabel motivasi sebagai pemediasi (*intervening*).

Menurut Boyatzis (1982: 13) dalam Vathanophas dan Thai-ngam (2007: 52) "*Model of Effective Job Performance*" secara spesifik menjelaskan bahwa perilaku dan kinerja efektif secara konsisten terjadi atas tiga komponen penting yaitu lingkungan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kompetensi individu. Pada komponen lingkungan organisasi, keberadaan pemimpin

adalah sangat penting karena memiliki peranan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu kepemimpinan juga berhubungan dengan memotivasi bawahan, motivasi merupakan salah satu dari fungsi kepemimpinan yang amat penting.

Kesuksesan seorang pemimpin pada umumnya dapat diamati dari kompetensi dan perilakunya dalam menggerakkan bawahan, dicerminkan dari perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas dengan perasaan senang dan puas. Oluseyi dan Ayo (2009: 8) dalam penelitiannya mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya pemimpin untuk mempengaruhi pengikut agar mau bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi, kebutuhan dan keinginan, aspirasi dan harapan dari pemimpin dan pengikut. Hasil penelitiannya memperoleh temuan bahwa interaksi antara kepemimpinan, motivasi,

dan manajemen waktu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang bekerja pada beberapa industri di Nigeria. Melalui manajemen yang baik dan kepemimpinan yang efektif dapat membantu mengembangkan kerja tim dan menyatukan tujuan individu dan kelompok. Kepemimpinan yang semakin efektif dapat mengarahkan atau menimbulkan motivasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dengan adanya motivasi akan mendorong keinginan dan upaya (*effort*) pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening* pernah dilakukan Istiningih (2006) dengan menggunakan sampel karyawan STMIK AMIKOM Yogyakarta. Hasil analisis jalur menghasilkan temuan bahwa: (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi; (2) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel *intervening* motivasi.

Kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan sangat mempengaruhi kesuksesan organisasi terutama dalam memberikan pelayanan dan pemberdayaan kepada masyarakat. Berdasarkan rencana strategis (Renstra) untuk periode 2009 – 2010 bertujuan memberikan arah, pedoman dan pola kerja pegawai dalam upaya mewujudkan visi, misi dan garis-garis kebijakan yang telah ditetapkan oleh instansi.

Pokok permasalahan yang ditemukan melalui wawancara dengan pihak pimpinan menunjukkan bahwa pelaksanaan rencana strategis (Renstra) Tahun 2009 – 2010, masih terdapat kelemahan karena belum seluruhnya pegawai mampu menghasilkan kinerja yang memuaskan terutama dialami para pegawai baru. Selain itu kontribusi dan etos kerja para pegawai pada organisasi masih kurang sehingga pekerjaan yang dilakukan hanya merupakan rutinitas saja. Peranan pimpinan

untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan, karena hasil kepemimpinan yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Untuk menciptakan kinerja yang baik tentunya ada unsur-unsur atau variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian yang telah dilakukan Istiningih (2006) di STMIK AMIKOM telah terbukti bahwa hal-hal yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dengan variabel *intervening* motivasi. Motivasi menjadi variabel *intervening* dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karena pada dasarnya setiap orang atau karyawan mau bekerja dan bisa menghasilkan kinerja yang baik harus termotivasi dahulu. Proses terjadinya motivasi itu sendiri juga terbentuk dari adanya kepemimpinan yang baik. Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan menumbuhkan kepercayaan, kepuasan, dan rasa hormat bawahan kepada atasan, karena bawahan merasa diperhatikan, dan memperoleh dukungan dari atasan. Kondisi ini akan menimbulkan motivasi dalam bekerja, yang selanjutnya dapat memacu semangat karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dan teori yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat diperoleh gambaran bahwa peningkatan kinerja pegawai akan terjadi apabila para pegawai termotivasi terlebih dahulu, dan motivasi pegawai akan terjadi apabila terdapat kepemimpinan yang efektif. Keberhasilan pelaksanaan rencana strategis Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan sangat ditentukan dari kinerja pegawai pada masing-masing bidang. Untuk menghasilkan kinerja yang efektif, pegawai harus termotivasi terlebih dahulu. Proses terjadinya motivasi itu sendiri juga terbentuk dari adanya kepemimpinan yang efektif. Dalam penelitian ini kepemimpinan dari setiap kepala bagian untuk memimpin, menggerakkan atau mempengaruhi bawahan/staf, melakukan koordinasi, serta mengambil keputusan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan turut berperan dalam menumbuhkan motivasi kerja para pegawai.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai; (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (3) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; (4) menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan melalui motivasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Alasan dipilihnya lokasi tersebut berkaitan dengan kebijakan dan misi organisasi yaitu memaksimalkan potensi dan kinerja pegawai terhadap pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Sesuai dengan struktur organisasi dan tupoksi pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan, terdapat delapan kelompok (Sub Bidang) dengan jumlah pegawai sebanyak 207 orang terdiri dari:

1. Sub Bidang Pengarusutamaan Gender sebanyak 32 orang.
2. Sub Bidang Kesadaran Hak-Hak Perempuan sebanyak 20 orang.
3. Sub Bidang Pembinaan Potensi dan Peningkatan Kualitas Hidup Anak sebanyak 22 orang.
4. Sub Bidang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan terhadap Anak dan Perempuan sebanyak 18 orang.
5. Sub Bidang Advokasi, Komunikasi, Informasi, Edukasi, Jaminan dan Pelayanan Keluarga Berencana sebanyak 10 orang

6. Sub Bidang Remaja dan Perlindungan Hak-Hak Reproduksi sebanyak 27 orang.

7. Sub Bidang Ketahanan dan Pemberdayaan Keluarga sebanyak 40 orang.

8. Sub Bidang Penguatan Institusi Keluarga sebanyak 38 orang.

Dalam penelitian ini karena populasinya mendekati homogen, peneliti hanya mengambil sebagian dari jumlah populasi yang ada dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif.

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 134-142) *cluster sample* merupakan subjek penelitian yang terdiri dari beberapa kelompok (*cluster*) dan bukan merupakan strata atau tingkatan. Teknik pengambilan sampel proporsi (*proportional*) digunakan apabila banyaknya subjek yang terdapat pada setiap kelompok tidak sama, sedangkan penggunaan teknik *random sampling* apabila peneliti memberikan hak yang sama kepada setiap subjek untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara terpadu dengan teknik *Proportional Cluster Random Sampling*. Teknik pengambilan sampel pertama dilakukan dengan cara memperhatikan proporsi setiap *cluster* (Sub Bagian), kemudian pengambilan sampel dilakukan secara acak (*random*) di mana peneliti memberikan hak yang sama kepada pegawai untuk memperoleh kesempatan dipilih sebagai sampel. Jumlah sampel yang digunakan semuanya adalah 104 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2002: 129). Sumber primer dalam penelitian ini adalah para responden yang memberikan data kepada peneliti, berupa jawaban kuesioner mengenai kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai. Sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2002: 129).

Sumber sekunder dalam penelitian ini adalah Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Data yang diperlukan dalam penelitian ini berupa gambaran umum mengenai organisasi dan manajemen sumber daya manusia, serta informasi yang mendukung penelitian.

Jenis data dalam penelitian adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data bukan angka. Data kualitatif yang diperlukan adalah data persepsi responden tentang kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai. Data kualitatif tersebut akan dikuantitatifkan dengan menggunakan skala Likert. Data kuantitatif adalah data yang bisa diukur dalam bentuk angka. Data kuantitatif yang diperlukan dalam hal ini adalah jumlah responden. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan kuesioner.

Untuk menguji kualitas data penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan:

#### 1. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau disebut BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), maka model regresi tersebut harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik dilakukan melalui empat pengujian yaitu uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

#### 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Imam Ghazali (2005: 160), variabel *intervening* merupakan variabel antara atau mediasi, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model *cassual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Tujuan analisis jalur dalam pene-

litian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui motivasi ( $Y_1$ ).

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Jumlah butir pernyataan instrumen kuesioner dalam penelitian ini semuanya adalah 24 butir dengan rincian instrumen kepemimpinan (X) sebanyak 8 butir, instrumen motivasi ( $Y_1$ ) sebanyak 8 butir, dan instrumen kinerja PNS ( $Y_2$ ) sebanyak 8 butir. Perhitungan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen menggunakan bantuan program SPSS versi 12. Hasil pengujian validitas menunjukkan semua item pertanyaan valid

Hasil uji reliabilitas instrumen kepemimpinan (X), motivasi ( $Y_1$ ), dan kinerja PNS ( $Y_2$ ) sebagaimana menurut pendapat Nunnally dalam Imam Ghazali (2005: 11), jika *Cronbach Alpha* menunjukkan  $> 0,60$  maka hasil pengujian reliabilitas dari instrumen tersebut dikatakan reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Instrumen kepemimpinan menghasilkan *cronbach alpha*  $0,756 > 0,60$  maka reliabel.
- Instrumen motivasi menghasilkan *cronbach alpha*  $0,836 > 0,60$  maka reliabel.
- Instrumen kinerja PNS menghasilkan *cronbach alpha*  $0,767 > 0,60$  maka reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk menguji apakah model regresi linear bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Pengujian asumsi klasik yang disyaratkan regresi terdiri atas uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji normalitas. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 12. Hasil uji asumsi klasik dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 1. Hasil Uji Multikolinearitas

Model regresi dinyatakan bebas dari penyimpangan/masalah (BLUE) apa-

bila tidak terjadi multikolinearitas. Kriteria untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF yang dihasilkan dari masing-masing variabel < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas. Berdasarkan uji multikolinearitas diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi tidak saling berkorelasi linear. Hal ini ditunjukkan dengan nilai nilai *tolerance* (0,691) > 0,1 dan VIF (1,447) < 10. Dengan demikian model regresi linear ganda dalam penelitian ini dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Glejser Test* (Uji *Glejser*) dengan cara meregres ulang variabel *absolut residual* dengan semua variabel independen. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat hasil signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (*absolut residual*). Kriteria uji yang diharapkan dari pengujian ini jika masing-masing variabel independen tidak signifikan terhadap *absolut residual* atau menghasilkan *p value* > 0,05 maka model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan *Glejser test* diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi tidak signifikan terhadap variabel *absolut residual*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas kepemimpinan dan motivasi atau *p value* (0,461 dan 0,111) yang lebih besar dari 0,05.

3. Hasil Uji Autokorelasi

Pengujian ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dilakukan dengan *Runs Test* sedangkan model regresi bebas dari autokorelasi apabila dari uji *Runs* (*Runs Test*) menghasilkan *Asymp.Sig.(2-tailed)* > 0,05.

Berdasarkan *Runs test* diperoleh nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,844 yang lebih besar dari

0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi autokorelasi.

4. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Berdasarkan *Kolmogorov-Smirnov test* diperoleh nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,363 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian disimpulkan bahwa residual normal.

**Analisis Jalur**

Tujuan analisis jalur dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X) terhadap kinerja PNS (Y<sub>2</sub>) melalui motivasi (Y<sub>1</sub>). Identifikasi variabel untuk model empiris yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 3 variabel. Variabel independen diwakili kepemimpinan (X), sedangkan variabel dependen diwakili oleh variabel kinerja PNS (Y<sub>2</sub>), dan variabel yang berfungsi sebagai perantara atau *intervening* adalah motivasi (Y<sub>1</sub>). Dalam analisis jalur ini ada dua persamaan sebagai berikut (Imam Ghozali, 2007: 223).

$$Y_2 = \alpha + p_2X + p_3Y_1 + e_2 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_1 = \alpha + p_1X + e_1 \dots\dots\dots (2)$$

Dari kedua persamaan tersebut dapat digambarkan ke dalam model analisis jalur (*path analysis*) seperti gambar 1 berikut:

Untuk memperoleh 2 persamaan di atas, proses pengolahan data menggunakan program SPSS yang dilakukan 2 langkah sebagai berikut:

1. Langkah 1

Langkah 1 untuk memperoleh model 1 dengan memasukkan kepemimpinan (X) dan motivasi (Y<sub>1</sub>) sebagai prediktor (variabel independen) kinerja PNS (Y<sub>2</sub>) yang dinyatakan dengan persamaan:

$$Y_2 = \alpha + p_2X + p_3Y_1 + e_2$$

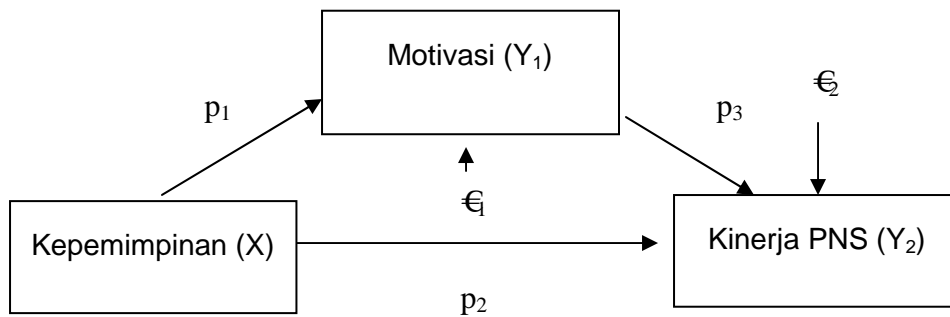
Keterangan:

X = Kepemimpinan

Y<sub>1</sub> = Motivasi

Y<sub>2</sub> = Kinerja PNS

p<sub>2</sub> = Koefisien jalur kepemimpinan



Gambar 1  
Model Analisis Jalur

Tabel 1  
Hasil Uji t Pengaruh Kepemimpinan(X) dan  
Motivasi (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja PNS (Y<sub>2</sub>)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.035	2.991		1.683	.095
	Kepemimpinan	.301	.110	.214	2.738	.007
	Motivasi	.581	.074	.617	7.897	.000

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

Sumber: Data primer diolah, 2011

terhadap kinerja PNS, dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

$p_3$  = Koefisien jalur motivasi terhadap kinerja PNS, dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

$e_2$  = *unexplained variance*

Berdasarkan hasil regresi seperti pada Tabel 1 dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y_2 = 5,035 + 0,301X + 0,581Y_1$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas diinterpretasikan sebagai berikut:

$\alpha = 5,035$  artinya apabila kepemimpinan dan motivasi sama dengan 0 maka kinerja PNS adalah positif.

$p_2 = 0,301$  artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja PNS. Apabila kepemimpinan semakin ditingkatkan, maka kinerja PNS semakin meningkat dengan asumsi variabel motivasi dianggap konstan.

$p_3 = 0,581$  artinya motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja PNS.

Apabila kepemimpinan semakin ditingkatkan, maka kinerja PNS semakin meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dianggap konstan.

a. Uji koefisien regresi parsial (Uji t)  
Berdasarkan analisis regresi model 1 dapat disajikan hasil uji pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja PNS sebagai berikut:

1) Uji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil uji t seperti pada Tabel 1, diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,738 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,007) < 0,05 yang berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS.

2) Uji pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil uji t seperti pada Tabel 1, diketahui bahwa

pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS menghasilkan nilai t hitung sebesar 7,897 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,000) < 0,05 yang berarti motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS.

- 3) Melihat besarnya koefisien jalur  $p_2$  dan  $p_3$   
 Mengingat hasil uji pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS yang signifikan, maka besarnya koefisien jalur  $p_2$  dapat dilihat dari besarnya nilai *Standardized Beta* yaitu sebesar 0,214. Sedangkan hasil uji pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja PNS yang signifikan, maka besarnya koefisien jalur  $p_3$  dapat dilihat dari besarnya nilai *Standardized Beta* yaitu sebesar 0,617.

2. Langkah 2

Langkah 2 untuk memperoleh model 2 dengan memasukkan kepemimpinan (X) sebagai prediktor (variabel

independen) dan motivasi sebagai variabel dependen ( $Y_1$ ) yang dinyatakan dengan persamaan:

$$Y_1 = \alpha + p_1X + e_1$$

Di mana:

X = Kepemimpinan

$Y_1$  = Motivasi

$p_1$  = Koefisien jalur motivasi terhadap komitmen organisasional dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

$e_1$  = *unexplained variance*

Berdasarkan hasil regresi seperti pada Tabel 2 dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y_1 = 6,216 + 0,831X$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$\alpha = 6,216$  artinya apabila kepemimpinan sama dengan 0 maka motivasi PNS adalah positif.

$p_1 = 0,831$  artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi. Apabila kepemimpinan sama-

Tabel 2  
 Hasil Uji t Pengaruh Kepemimpinan(X) terhadap Motivasi ( $Y_1$ )

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.216	3.977		1.563	.121
	Kepemimpinan	.831	.123	.556	6.752	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data primer diolah, 2011

Tabel 3  
 Hasil Uji F Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja PNS

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	810.480	2	405.240	67.926	.000 <sup>a</sup>
	Residual	602.559	101	5.966		
	Total	1413.038	103			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja PNS

Sumber: Data primer diolah, 2011

kin ditingkatkan, maka motivasi PNS semakin meningkat.

a. Uji koefisien regresi parsial (Uji t)

1) Uji pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 2, diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi menghasilkan nilai t hitung sebesar 6,752 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,000) < 0,05 yang berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi.

2) Melihat besarnya koefisien jalur  $p_1$

Mengingat hasil uji pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap terhadap kinerja PNS signifikan, maka besarnya koefisien jalur  $p_1$  dapat dilihat dari besarnya nilai *Standardized Beta* yaitu sebesar 0,556

3. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji ketepatan model (Uji F) bertujuan untuk menguji apakah model yang dipilih dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dan motivasi tepat (*fit*) untuk memprediksi kinerja PNS. Hasil uji F dapat dilihat seperti pada tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa besarnya nilai F hitung sebesar 67,926 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,000) < 0,05 berarti model yang dipilih yaitu kepemimpinan dan motivasi tepat (*fit*) untuk memprediksi kinerja PNS.

### Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diuji: "Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan".

Berdasarkan hasil uji t seperti pada Tabel 1, diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi menghasilkan nilai t hitung sebesar

6,752 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,000) < 0,05 yang berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian hipotesis 1 yang berbunyi "Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan" diterima.

2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang diuji: "Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan".

Berdasarkan hasil uji t seperti pada Tabel 2, diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,738 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,007) < 0,05 yang berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS. Dengan demikian hipotesis 2 yang berbunyi "Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan" diterima.

3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diuji: "Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan".

Berdasarkan hasil uji t seperti pada Tabel 2, diketahui bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS menghasilkan nilai t hitung sebesar 7,897 dengan nilai probabilitas atau *p value* (0,000) < 0,05 yang berarti motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS. Dengan demikian hipotesis 3 yang berbunyi "Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan" diterima.



4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diuji: “Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan melalui motivasi.”.

Uji pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui motivasi dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Menghitung koefisien jalur  $p_1$ ,  $p_2$ , dan  $p_3$

Berdasarkan hasil uji regresi model 1 menunjukkan bahwa:

- 1) Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai  $p_2 = 0,214$  signifikan dengan  $p$  value sebesar 0,007.
- 2) Koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai  $p_3 = 0,617$  signifikan dengan  $p$  value sebesar 0,000

Berdasarkan hasil uji regresi model 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi ditunjukkan dengan nilai  $p_1 = 0,556$  signifikan dengan  $p$  value sebesar 0,000

b. Dengan melihat semua koefisien jalur dalam persamaan regresi ini, maka dapat dihitung koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui motivasi sebagai berikut:

- 1) Koefisien pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS ( $p_2$ ) yaitu sebesar 0,214.
- 2) Besarnya total pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui motivasi yaitu:

Pengaruh langsung

$$X \rightarrow Y_2 = p_2 = 0,214 = 0,214$$

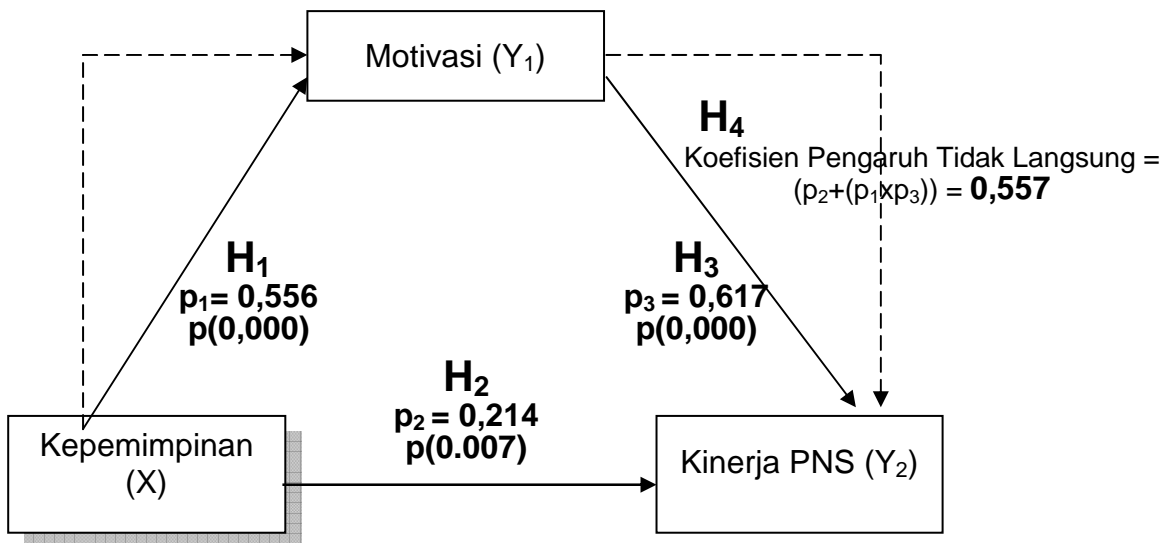
Pengaruh tidak langsung

$$X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = p_1 \times p_3 = 0,556 \times 0,617 = 0,343$$

Total pengaruh (korelasi kepemimpinan ke kinerja PNS melalui motivasi) =  $p_2 + (p_1 \times p_3) = 0,557$

Jadi besarnya koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui motivasi ( $p_2 + (p_1 \times p_3)$ ) adalah 0,557.

Hasil perhitungan koefisien jalur  $p_1$ ,  $p_2$ ,  $p_3$  dan koefisien pengaruh tidak langsung dapat digambarkan seperti gambar 2 berikut:



Gambar 2

Rangkuman Hasil Uji Koefisien Pengaruh Tidak Langsung dan Koefisien Pengaruh Langsung

- c. Membandingkan antara koefisien pengaruh tidak langsung dengan koefisien pengaruh langsung. Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung ( $p_2 + (p_1 \times p_3)$ ) adalah sebesar 0,557 sedangkan koefisien pengaruh langsung ( $p_2$ ) adalah sebesar 0,214. Dengan demikian dapat dibandingkan: koefisien pengaruh tidak langsung (0,557) > koefisien pengaruh langsung (0,214). Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui motivasi signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan "Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan melalui motivasi" diterima.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai negeri sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Implikasinya, untuk meningkatkan motivasi pegawai diperlukan kepemimpinan yang semakin efektif. Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya kompetensi kepemimpinan yang dimiliki pemimpin/atasan semakin dikembangkan, atasan mampu menumbuhkan iklim kerja yang kondusif, atasan mau mendengarkan ide/saran bawahan, atasan menciptakan tim kerja kolaboratif, dan atasan memberikan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dengan manajemen di atas atasan langsung.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak

dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Implikasinya, untuk meningkatkan kinerja PNS diperlukan kepemimpinan yang semakin efektif. Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya pemimpin memperlakukan semua bawahan dengan adil (tidak ada yang difavoritkan), atasan mendorong pertumbuhan dan perkembangan profesional para bawahan, dan atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan proses perencanaan.

Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Implikasinya, kinerja PNS akan semakin tinggi apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang semakin tinggi. Untuk meningkatkan motivasi pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai, memberikan pujian kepada pegawai yang berprestasi, melengkapi sarana dan prasarana kerja, terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan maupun antar pegawai, memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti berbagai program pengembangan kompetensi.

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan dimediasi oleh variabel motivasi. Implikasinya, kepemimpinan yang semakin efektif akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi terlebih dahulu.

## DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Bernadin, H. John & Joyce E.A. Russell, 1993, *Human Resource Management, International Edition*, Singapura: McGraw Hill, Inc.
- Bishay, Andre, 1996, "Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method", *Journal: of Undergraduate Sciences Psychology*, Vol. 3, p. 147-154.
- Donnelly James H., Gibson James L., Ivancevich John M., 1995, *Fundamental of Management*, Ninth Edition, Irwin Inc, USA.
- Donnelly, G.I., 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan, Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Imam Ghozali, 2007, *Ekonometrika, Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Istiningsih, 2006, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan STMIK AMIKOM Yogyakarta", *Jurnal Ilmiah Manajerial*, STMIK AMIKOM Yogyakarta, Vol. 2 (1), Maret, p. 10-56.
- Ivancevich John M., Gibson James L., dan Donnelly James H., 1997, *Organizations, Behavior Structure Processes*, Tenth Edition, Irwin McGraw-Hill Companies, USA.
- Jogiyanto, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta.
- Lee, Lena and Wong, Poh Kam, 2006, "Individual Attitudes, Organizational Reward System And Patenting Performance Of R&D Scientists And Engineers", MPRA Paper No. 595, Posted 07. November 2007/ 01:09 (<http://mpra.ub.uni-muenchen.de>)
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Maude, Barry, 1978, *Leadership In Management*, First Published, Business Book, London.
- Miftah Thoha, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Nowack, Kenneth dan Learning, Envisia, 2008, "Leadership, Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Psychologically Healthy Workplace", *Article: Envisia Learning*, p.1-13. <http://abstracts.envisialearning.com/43-abstractFile.pdf>
- Oluseyi, Shadare dan Ayo, Hamed T., 2009, "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 16, p. 1-11.
- Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suslu, Sebnem, 2006, "Motivation of ESL Teachers", *Journal: The Internet TESL*, Vol. XII, No. 1, January 2006, p.1-7.
- Vathanophas, Vichita dan Thai-ngam, Jintawee, 2007, "Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector", *Journal: Contemporary Management Research*, Vol. 3 (1), March, p. 45-70.
- Wisnu Prajogo, 2005, "Pengaruh Pemeditasian Trust dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior", *Jurnal Akuntansi Manajemen (JAM)*, STIE YKPN Yogyakarta, Volume XVI, Tahun 1, April: p. 51-65
- WJS Poerwodarminto, 2006, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ketiga, PN Balai Pustaka, Jakarta.