

# PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN KESEJAHTERAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN

Untung Sriwidodo

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Agus Budhi Haryanto

Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo

## ABSTRACT

*The objective of the research is to analyses (1) to analysing interest influence, motivation, prosperity and communications to employee's performance, (2) variable the most influencing towards employee's performance. This research uses population research while the population is all officer in Education Department of Sukoharjo Regency consist of 85 respondents. Data collecting with questionnaire technique through validity and reliability test. The data analyse use multiple linear regression and hypothesis test uses t test. The analysis results which could be reported are : (1) The questionnaire of all variables are valid and the variability's result is reliable, (2) The result of classical assumption test show that the model is no multicollinearity, no heteroskedasticity, no autocorrelation and the residual is normal. The analysis result shows the regression equation is :  $Y = 4,808 + 0,265 X_1 + 0,214 X_2 + 0,187 X_3 + 0,222 X_4 + e$ ; (1) The t test variable of competence, motivation, communication, and welfare with p value 0.000; 0.003; 0.014; and 0.001; so the four independent variables are individually affect to the employee's performance. (2) Competence variable have most dominant influence to the employee's performance, because standardized of coefficient regression ( $\beta_1 = 0,324$ ) are bigger than another variables. (3) Coefficient determination test is Adjusted  $R^2 = 0,474$ ; it means that the competence, motivation, communication, and welfare are explain as 47,4% of the employee's performance only, further more influenced by the other variables.*

**Keywords:** *competence, motivation, communication, welfare, the employee's performance*

## PENDAHULUAN

Pegawai merupakan penggerak operasi organisasi, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Para pegawai diarahkan untuk meningkatkan kinerjanya agar memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab, loyalitas, serta kedisiplinan. Untuk mencapai kinerja terbaik organisasi berkepentingan melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi. Selama ini

banyak instansi pemerintahan yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai, oleh karena itu dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian penilaian kinerja berdasarkan kompetensi pegawai. Kompetensi itu sendiri menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Eko Nurmianto, (2006: 41), disebutkan bahwa kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi

secara luas pada semua situasi dan *job tasks*. Peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Seberapa besar kompetensi seseorang apabila tidak didukung motivasi yang tinggi maka kinerja yang akan dicapai tidak akan optimal, oleh karena itu harapan dari sebuah prestasi dapat diraih apabila dalam diri seseorang memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dalam bekerja diperlukan karena merupakan kekuatan yang dapat mengarahkan sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai tujuan.

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. (Winardi, 2004: 6).

Peranan pimpinan dalam memberikan motivasi kepada karyawan sangat penting. Hal ini diartikan bahwa dalam memotivasi karyawan pimpinan harus memahami serangkaian kebutuhan karyawan. Pemberian motivasi yang tepat sesuai kebutuhan karyawan akan memberikan peluang bagi organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Motivasi yang dimiliki seseorang akan semakin efektif apabila dorongan untuk melakukan pekerjaan tumbuh dari dalam diri individu. Motivasi ekstrinsik dan instrinsik, keduanya mempunyai peran yang amat penting dalam mendukung peningkatan kinerja.

Faktor organisasi dapat pula memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui proses komunikasi yang efektif, baik melalui komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, maupun komunikasi mendatar. Keefektifan komunikasi yang

berlangsung di organisasi dapat mempengaruhi kepuasan dan berkontribusi terhadap hasil pekerjaan/kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah masalah kesejahteraan. Hal ini seperti dikemukakan Lee (2006: 11) bahwa program kesejahteraan yang ditetapkan perusahaan merupakan faktor situasional yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Program kesejahteraan pegawai akan menjadi bermanfaat apabila dapat memberikan rasa aman dan dapat dinikmati oleh seluruh pegawai. Sebagai perwujudannya apabila program kesejahteraan memberikan manfaat dan memberikan rasa aman bagi seluruh karyawan diharapkan dapat meningkatkan kesetiaan sehingga produktivitas kerja dan kinerjanya akan meningkat.

Para pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo pada setiap tahunnya memperoleh hasil penilaian kinerja terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan. Berdasarkan indikator-indikator yang terdapat dalam Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) menunjukkan bahwa belum semua pegawai mampu mencapai hasil kerja yang memuaskan. Hasil survei peneliti melalui wawancara dengan Kepala Dinas menunjukkan bahwa indikator kinerja pegawai yang masih belum memenuhi harapan terutama pada aspek kualitas kerja (prestasi kerja), loyalitas, dan kedisiplinan. Berdasarkan permasalahan tersebut, upaya peningkatan kinerja pegawai perlu dicapai agar memberikan kontribusi positif terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Kompetensi dan motivasi merupakan unsur penting dalam melakukan tugas pekerjaan, dengan kompetensi yang memadai dan didukung motivasi yang tinggi dapat mendorong individu mencapai kinerja yang optimal. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 67) kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kompetensi (kemampuan) dan motivasi. Kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan

pegawai untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan, sedangkan motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang dapat menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan.

Luthans dalam Aftoni Sutanto (2002: 124) menjelaskan komunikasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui supervisi yang baik di mana supervisor berkomunikasi dengan karyawan, memberikan pengarahan dan bantuan teknik pada karyawan. Menurut Malayu SP. Hasibuan (2002: 185) kesejahteraan karyawan merupakan kompensasi pelengkap/benefit yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar kinerja dan produktivitas kerjanya meningkat.

Bertolak dari kondisi tersebut, peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo perlu memperhatikan empat faktor di atas. Kinerja pegawai akan semakin meningkat, apabila didukung kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan yang semakin tinggi.

### **Kinerja**

Dalam pelaksanaannya setiap organisasi perlu melakukan penilaian kinerja pegawai. Pelaksanaan penilaian kinerja berhubungan dengan tujuan dari organisasi, misalnya untuk menetapkan kebijakan gaji pegawai, mengevaluasi hasil kerja yang telah diselesaikan dalam periode tertentu, promosi jabatan atau untuk memenuhi keperluan lain. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 69) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Istiningasih (2006: 24) kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja

(*performance*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu: (1) Faktor individual yang terdiri dari Kemampuan dan keahlian, Latar belakang, Demografi; (2) Faktor Psikologis yang terdiri dari Persepsi, *Attitude*, *Personality*, Pembelajaran, Motivasi; (3) Faktor Organisasi yang terdiri dari Sumberdaya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur, *Job Design* (Istiningasih, 2006: 24)

Menurut Schuller dalam Sri Dwi Ari Ambarwati (2002: 100) ada jenis-jenis kriteria yang dapat membantu penilai dalam menilai kinerja pegawai yaitu: loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, keterampilan memimpin, hubungan antar personal dan hasil kerja yang telah dicapai. Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Gibson dalam Sri Suranta (2002: 27) adalah: (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari: jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan; (c) Pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan, dan kemampuan kerja; (d) Kerja sama yaitu kemampuan bekerja sama.

### **Kompetensi**

Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompetensi tinggi. Menurut Robbins (2001: 46) kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selain itu disebutkan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari

dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Menurut Veitzal Rivai (2004: 277) kemampuan seseorang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua perangkat faktor, yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual seseorang berhubungan dengan tingkat IQ atau menyangkut kecerdasan dalam hal pengetahuan. Selain berhubungan dengan IQ (*Intelligence Quotient*) juga berhubungan dengan EQ (*Emotional Quotient*) atau kecerdasan emosional. Ada tujuh dimensi yang dapat membentuk kemampuan intelektual yaitu: (a) Kecerdasan numeric, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat; (b) Pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain; (c) Kecepatan konseptual, yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat; (d) Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut; (e) Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument; (f) Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah; (g) Ingatan, yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

b. Kemampuan Fisik.

Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, atau bakat. Kompetensi yang diperlukan seseorang dalam suatu pekerjaan dapat diukur berdasarkan lima sifat/

karakteristik dan bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Menurut Vathanophas dan Thaingam (2007: 49) karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi yaitu: pengetahuan, keterampilan, perangai/sifat, dan konsep diri. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang yang spesifik; (b) Keterampilan, merupakan kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental; (c) Perangai atau Sifat, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten untuk informasi atau situasi; (d) Konsep diri, mencakup sikap, nilai atau *image* diri dari seseorang.

### Motivasi

Karyawan pada umumnya adalah manusia biasa yang memiliki berbagai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi tempat mereka bekerja. Perusahaan di lain pihak juga menginginkan karyawannya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Motivasi akan mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan terhadap suatu organisasi. Sedangkan motif-motif khusus yang dimiliki karyawan dalam bekerja pada tempat tertentu, dapat mempengaruhi produktivitas. Dengan demikian motivasi karyawan dalam bekerja mempunyai peran yang amat penting dalam mendukung organisasi mencapai produktivitas.

Menurut Hadari Nawawi (2000: 351) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Robbins dalam Winardi (2004: 1) motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Mangkunegara (2007: 93) motivasi adalah energi untuk membangkitkan

dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dengan demikian disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang dapat mengarahkan perilaku untuk melakukan sesuatu kegiatan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Kekuatan ini dapat dikembangkan oleh individu sendiri atau sejumlah kekuatan dari luar. Di lingkungan kerja, motivasi karyawan turut mempengaruhi hasil kinerjanya baik secara positif atau negatif. Apabila karyawan mempunyai motivasi kerja yang baik, pada umumnya akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik pula. Menurut Martinis Yamin (2006: 179) penekanan mengenai pentingnya jenis motivasi menurut para ahli belum diperoleh kesepakatan. Mc Dougall dan Freud dalam Martinis Yamin (2006: 179) lebih menekankan pentingnya motivasi intrinsik, Skinner dan Bandura lebih menekankan pentingnya motivasi ekstrinsik, sedangkan Maslow dan Rogers menunjukkan bahwa kedua motivasi tersebut sama pentingnya.

Berkaitan dengan jenis-jenis motivasi, teori motivasi yang cukup populer dikalangan praktisi manajemen adalah Teori Herzberg atau sering disebut Teori Motivasi dan Higiene. Menurut Sondang P. Siagian (2002: 107) teori ini diterjemahkan secara sederhana bahwa para karyawan dapat dibagi menjadi dua golongan besar yaitu: 1) mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing, 2) faktor-faktor intrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya berkarya. Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor *hygiene* yang menonjol ialah, kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah/gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

## **Komunikasi**

Salah satu faktor yang seringkali menjadi kendala adalah kurangnya komunikasi yang efektif, sehingga pekerjaan menjadi lebih lamban dan tidak lancar. Komunikasi dalam organisasi memiliki peranan penting, karena memberikan dampak positif terhadap semangat dan mental kerja karyawan, sehingga pada akhirnya dapat mendukung karyawan dalam mencapai prestasi kerja secara memuaskan.

Penelitian Varona (2002: 8) terhadap karyawan di Guatemalan melaporkan bahwa mutu hubungan di dalam proses komunikasi antara karyawan di Guatemala dengan para supervisor (penyelia), adalah dimensi yang paling penting di dalam konsep kepuasan komunikasi. Kepuasan komunikasi terjadi ketika gagasan-gagasan ditukar di dalam suatu iklim yang ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dukungan, kejujuran, umpan balik bersifat membangun, dan saling pengertian. Kelancaran dan keberhasilan organisasi juga harus memperhatikan posisi tenaga kerja manusia sebagai makhluk sosial yang selalu membutuhkan sarana dan prasarana komunikasi untuk memperlancar tugasnya, salah satunya adalah komunikasi antarpribadi/interpersonal. Hubungan antarpribadi yang terjalin dengan baik dan harmonis dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Algert (2003: 1) dalam hal ini mengungkapkan pendapatnya bahwa komunikasi antar pribadi adalah suatu yang umum dalam proses komunikasi di mana menekankan adanya gagasan-gagasan, pemikiran, dan perasaan kepada orang lain. Keterampilan komunikasi antar pribadi dapat dipelajari melalui perbaikan perilaku melalui pengetahuan, praktik, umpan balik, dan cerminan/pemantulan.

Luthans dalam Aftoni Sutanto (2002: 124) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan salah satu sumber kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja

karyawan adalah melalui supervisi yang baik di mana supervisor berkomunikasi dengan karyawan, memberikan pengarahan dan bantuan teknik pada karyawan. Menurut Veitzal Rivai (2004: 350) komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman kepada penerima informasi. Dalam hal ini penerima informasi harus memahami isi informasi yang diterima, sebaliknya apabila penerima informasi tidak memahami isi informasi yang diberikan oleh pemberi informasi, berarti tidak terjadi komunikasi yang efektif yang pada akhirnya dapat menimbulkan konflik. Kegagalan organisasi seringkali disebabkan karena kurang efektifnya proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Desain organisasi haruslah memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yaitu: ke atas, bawah (vertikal); horisontal; dan diagonal. Hal ini akan memungkinkan dalam memahami berbagai hambatan komunikasi yang efektif dalam organisasi serta dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Menurut Suwanto (2002: 167) arah komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu: (a) Komunikasi ke bawah, adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup kebijakan pimpinan, instruksi dan memo resmi; (b) Komunikasi ke atas, adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi, dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan; (c) Komunikasi horizontal, adalah komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi; (d) Komunikasi diagonal, adalah komunikasi silang melintasi fungsi dan tingkat dalam organisasi. Hal ini penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horisontal.

## Kesejahteraan

Program kesejahteraan pegawai merupakan faktor penting dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja pegawai, dengan adanya kesejahteraan maka kepuasan dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi dapat terpelihara dengan baik. Berkaitan dengan kesejahteraan pegawai Malayu SP. Hasibuan menyatakan sebagai berikut:

- 1) Kesejahteraan karyawan disebut sebagai kompensasi pelengkap/*benefit* artinya adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijakan bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat;
- 2) Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung;
- 3) *Benefit* meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan. *Service* dapat berupa mobil dinas, fasilitas olah raga, memperingati hari besar (ulang tahun), dan sebagainya;
- 4) Pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum di bidang kepegawaian, kesenian, olah raga (Malayu SP. Hasibuan, 2002: 185).

Pemberian kesejahteraan kepada pegawai bertujuan: (a) Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan; (b) Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya; (c) Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan; (d) Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan; (e) Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik dan serta nyaman; (f) Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan; (g) Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas

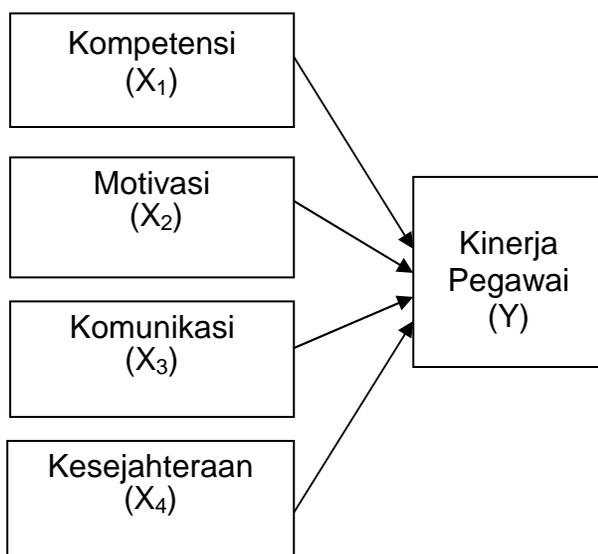
karyawan; (h) Mengefektifkan pengadaan karyawan; (i) Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia; (j) Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan; (k) Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo; (2) menganalisis variabel di antara kompetensi, motivasi, komunikasi, atau kesejahteraan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo.

### Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran mengenai pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo digambarkan sebagai berikut:



Dari skema kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan pengaruh variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain, dalam hal ini yang termasuk variabel bebas adalah kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan.
2. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain, dalam hal ini yang termasuk variabel terikat adalah kinerja pegawai.

### Hipotesis

1. Kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo.
2. Kompetensi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf pegawai di dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo sebanyak 85 orang. Penelitian ini bertujuan ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi atau studi sensus.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder, sedang jenis datanya adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan (1) dokumentasi, digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan yang bersumber dari Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil kuesioner, sedangkan data dokumentasi yang diperlukan berupa profil pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, kebijakan organisasi mengenai program pengembangan kompetensi, dan program kesejahteraan pegawai; (2) kuesioner, adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyusun instrumen kuesioner yang diberikan kepada responden. Instrumen kompetensi, motivasi, komunikasi,

kesejahteraan, dan kinerja pegawai diukur dengan *Skala Likert* 5 (lima) poin dengan bentuk pernyataan positif (*favorable*).

Uji instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas yang dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yaitu uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas. Alat analisis menggunakan (1) analisis regresi linear berganda, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai; (2) uji t, bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial; (3) uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh seluruh variabel independen terhadap kinerja pegawai dalam persentase.

### HASIL ANALISIS

Berdasarkan analisis regresi diperoleh persamaan

$$Y = 4,808 + 0,265 X_1 + 0,214 X_2 + 0,187 X_3 + 0,222 X_4$$

Melihat besarnya nilai koefisien regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi semua menunjukkan pengaruh positif, dan untuk variabel kompetensi lebih besar dari koefisien regresi variabel motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan. Dengan demikian kompetensi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Uji signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh *p value* sebesar  $0,000 < 0,05$  berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh *p value* sebesar  $0,003 < 0,05$  berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai diperoleh *p value* sebesar  $0,014 < 0,05$  berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja pegawai

diperoleh *p value* sebesar  $0,001 < 0,05$  berarti kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,474 artinya sumbangan yang diberikan variabel kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebesar 47,4% sisanya 52,6% dipengaruhi variabel lain di luar model misalnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, dan lain-lain.

### Pembahasan

Penelitian tentang pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, berarti apabila kompetensi semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai/sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri pegawai dengan kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan, memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai

- emosi yang semakin baik baik terhadap dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Hasil penelitian mendukung penelitian yang pernah dilakukan Nugroho Sanyata (2006) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Penelitian ini juga mendukung penelitian Marjoko Priyo Prasajo (2009) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Implikasi dari hasil penelitian ini, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi.
2. Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Selain kompetensi, untuk memaksimalkan kinerja seseorang perlu memiliki motivasi yang semakin tinggi. Motivasi yang semakin tinggi berperan untuk memberikan penguatan (*reinforcement*) terhadap keinginankeinginan yang mengarah pada tercapainya prestasi kerja yang semakin baik serta dapat mengarahkan sikap perilaku individu dalam mencapai tujuan. Ciri-ciri pegawai dengan motivasi tinggi menurut indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari menyenangi pekerjaan yang dilakukan, menunjukkan kreativitas dalam bekerja, menunjukkan tanggung jawab dalam bekerja, memiliki otonomi yang tinggi dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mustamil (2008) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Departemen Agama Kabupaten Boyolali. Implikasi dari hasil penelitian ini, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi kerja.
  3. Komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi efektivitas komunikasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Berdasarkan indikator-indikator dalam penelitian ini, efektivitas komunikasi semakin tinggi apabila atasan menyampaikan petunjuk kerja secara rinci; informasi disampaikan tepat waktu dengan bahasa yang mudah dipahami, adanya teguran bila terjadi kesalahan, atasan mau mendengar saran/pendapat bawahan, atasan menghargai setiap keluhan, karyawan saling bertukar pendapat, mau mendengarkan pendapat teman. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sukiman (2008) bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Wonogiri. Implikasi dari hasil penelitian ini, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo dapat ditingkatkan melalui peningkatan komunikasi.
  4. Kesejahteraan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi kesejahteraan maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Penghargaan yang semakin tinggi akan menarik dan mempertahankan para pegawai sehingga memacu peningkatan produktivitas kerja. Berdasarkan indikator-indikator dalam penelitian ini, kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sugeng Triono (2008) bahwa kesejahteraan berpe-

ngaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Wonogiri. Implikasi dari hasil penelitian ini, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo dapat ditingkatkan melalui peningkatan kesejahteraan.

## KESIMPULAN

Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan.

Motivasi yang semakin tinggi berperan untuk memberikan penguatan terhadap keinginan-keinginan yang mengarah pada tercapainya prestasi kerja yang semakin baik serta dapat mengarahkan sikap perilaku individu dalam mencapai tujuan. Ciri-ciri pegawai dengan motivasi tinggi menurut indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari menyenangi pekerjaan yang dilakukan, menunjukkan kreativitas dalam bekerja, menunjukkan tanggung jawab dalam bekerja, memiliki otonomi yang tinggi dalam bekerja.

Efektivitas komunikasi semakin tinggi apabila atasan menyampaikan petunjuk kerja secara rinci, informasi disampaikan tepat waktu dengan bahasa yang mudah dipahami, adanya teguran bila terjadi kesalahan, atasan mau mendengar saran/pendapat bawahan, atasan menghargai setiap keluhan, karyawan saling bertukar pendapat, mau mendengarkan pendapat teman.

Berdasarkan indikator-indikator dalam penelitian ini, kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Aftoni Sutanto, 2002, "Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *Jurnal: Benefit Ekonomi dan Bisnis*, FE Universitas Ahmad Dahlan, Vol. 6., No.2, Desember, Yogyakarta, p.120-129.
- Algert, N.E., 2003, "Effective Interpersonal/Intrateam Communication", *Artikel: The Foundation Coalition*. ([www.foundationcoalition.org](http://www.foundationcoalition.org))
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Cetakan ketujuh, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto, dan Sanusi Sapuwan, 2006, "Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)", *Jurnal Teknik Industri*, Universitas Kristen Petra, Vol. 8, No. 1, Juni 2006, hal. 40-53.
- Hadari Nawawi, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- 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", *Journal : MPRA*, Vol. 7, No. 595, p.1-44.
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Marjoko Priyo Prasajo, 2009, "Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organi-

- sasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar”, *Tesis: Program Studi Magister Manajemen*, Program Pasca Sarjana Universitas Slamet Riyadi, Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Mustamil, 2008, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Agama Kabupaten Boyolali”, *Tesis: Program Studi Magister Manajemen*, Program Pasca Sarjana Universitas Slamet Riyadi, Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Nugroho Sanyata, 2006, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang”, *Tesis: Program Magister Manajemen*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Stikubank Semarang (Tidak dipublikasikan).
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi Jilid 1*, Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Spencer, Lyle M. dan Signe M. Spencer, 1993, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Willy: Sons. Inc, New York.
- Sri Dwi Ari Ambarwati, 2002, “Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bebas KKN”, *Jurnal: Siasat Bisnis*, No. 7 Vol 1 Th 2002, FE UII Yogyakarta, Hal. 93-111.
- Sugeng Triono, 2009, “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kesejahteraan, Pengembangan Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Wonogiri”, *Tesis: Program Studi Magister Manajemen*, Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suwarto, 2002, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Kedua, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Varona, Federico, 2002, Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations”, *American Communication Journal*, Volume 5, Issue 3, Spring 2002. ([www.acjournal.org](http://www.acjournal.org)). Diakses : tanggal 9 Agustus 2009, p.1-18.
- Vathanophas, Vichita dan Thaingam, Jintawee, 2007, “Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector”, *Journal: Contemporary Management Research*, Bangkok, Vol.3 , No.1, March 2007, p. 45-70.
- Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 2004, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.