

**KINERJA KARYAWAN DITINJAU DARI TINGKAT PENDIDIKAN,  
MASA KERJA DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI KANTOR PDAM  
KABUPATEN SRAGEN**



**ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun oleh:

**EKO YUSUF MUKHAROM**  
**B 100 080 122**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2012**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca Artikel Publikasi dengan judul :

**KINERJA KARYAWAN DITINJAU DARI TINGKAT PENDIDIKAN,  
MASA KERJA DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI KANTOR PDAM  
KABUPATEN SRAGEN**

Yang ditulis oleh:

**EKO YUSUF MUKHAROM**  
**B 100 080 122**

Penandatanganan berpendapat bahwa Artikel Publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Oktober 2012

Pembimbing



**(Nur Achmad, SE., M.Si)**

**KINERJA KARYAWAN DITINJAU DARI TINGKAT PENDIDIKAN,  
MASA KERJA DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI KANTOR PDAM  
KABUPATEN SRAGEN**

**Oleh:  
Eko Yusuf Mukharom**

**ABSTRACT**

This study aimed to determine the effect of educational level on employee performance taps Sragen Office, to determine the effect of tenure on employee performance taps Sragen Office, to determine the effect of motivation on employee performance taps Office Sragen and to determine the effect of educational level, years of service and work motivation on employee performance with kepemimpinan as moderating variables. Based on the results of the study are expected to be considered as well as input on the company policy and observe the progress of its employees.

This study categorized into penelitian hypothesis testing. The method used in this study is a survey method, which is a method of collecting primary data by providing questions to the respondents in this study were individu. Populasi employees PDAM Sragen totaling 200 people, while the study sample was 67 employees PDAM Sragen with convenience sampling as a sampling technique. The analysis tool is used path analysis.

Based on the survey results revealed that the level of education had no significant impact on employee performance taps Office Sragen, as shown by the results of calculations obtained tcount -0.622 with  $p > 0.05$ , so H1 work ditolak. Masa significant effect on employee performance PDAM Office Sragen, as shown by the results of calculations obtained tcount 4.653 with  $p < 0.05$ ; thus H2 diterima. Motivasi work significantly influence employee performance taps Office Sragen, as shown by the results of calculations obtained tcount 5.024 with  $p < 0, 05$ ; thus H3 diterima. Tingkat educational influence on the performance of employees with leadership as a moderating variable, while the period of work and motivation directly affects the employee's performance in the absence of leadership as a moderating variable

Keywords: education level, years of service, motivation, leadership, employee performance.

**PENDAHULUAN**

Perekonomian nasional Indonesia tidak bisa lepas dari globalisasi yang telah melanda dunia akhir-akhir ini. Dampak yang secara langsung dirasakan adalah adanya perkembangan dunia usaha dalam negeri yang mengalami kemajuan yang cukup pesat baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang secara otomatis mengakibatkan persaingan dunia usaha yang semakin ketat.

Pemerintah memberi keleluasaan kepada pihak swasta untuk ikut berperan serta dalam peningkatan pembangunan serta perekonomian bangsa. Kondisi ini pula yang menuntut para pemain (pengusaha) untuk lebih ulet lagi untuk melihat setiap kesempatan bisnis yang ada demi tercapainya suatu target.

Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, perusahaan berharap agar dapat terus bertahan di arena persaingan yang kian sengit untuk memperoleh hasil terbaik yaitu kesuksesan. Tentunya untuk meraih sebuah kesuksesan tidaklah semudah seperti membalik telapak tangan, karena diperlukan suatu proses panjang yang tentunya melibatkan para sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.

Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2003: 56). Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak

memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Pada proses ini fungsi pemimpin mempunyai peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan organisasi perusahaan. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar membimbing dan mengarahkan anak buah, namun yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa. Pemimpin di perusahaan mempunyai kedudukan strategis, karena pemimpin merupakan titik sentral didalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada untuk terciptanya suatu tujuan perusahaan. Pada hakekatnya manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer yang harus memilih pemimpin diperlukan dalam mempengaruhi kegiatan suatu kelompok dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Seperti telah kita ketahui bahwa karyawan adalah manusia biasa yang memiliki berbagai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Di lain pihak perusahaan juga menginginkan karyawannya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Peranan pimpinan untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pekerja harus mampu menangkap berbagai dorongan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat memacu motivasi kerjanya disamping juga meningkatkan kemampuan kerjanya. Winardi (2004: 54) mengartikan motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang meyebabkan timbulnya, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Perusahaan juga harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan yang sesuai dengan jasa yang diberikan perusahaan.

Menurut Klingner dan Nanbaldian Kinerja karyawan merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang menigkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi

*feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya (Gomes, 2003: 160).

Kinerja perusahaan dicerminkan oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan diukur. Untuk mencapai suatu keberhasilan, diperlukan peran baik dari perusahaan atau karyawan itu sendiri.

Perusahaan memberikan sarana berupa kegiatan pendidikan dan pelatihan, menyekolahkan karyawan, diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada perusahaan. Karyawan bisa dikatakan sebagai aset perusahaan, maka perusahaan perlu mengetahui dan memenuhi kebutuhan karyawan. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

Pendidikan dapat menggambarkan suatu besarnya pengaruh sikap dan perilaku dalam perkembangan pribadi secara utuh dan partisipasinya dalam mengerjakan aktivitasnya. Seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku sesuai dengan yang diharapkan, sehingga dapat melakukan komunikasi dengan baik dalam perusahaan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan, dan yang terakhir adalah ciri atau sifat yang dimiliki karyawan, dalam hal ini umumnya berlangsung secara bertahap seperti sopan, santun, ramah, penampilan yang rapi dan sebagainya. Kemudian juga para karyawan ini mempunyai peran yang sangat penting untuk melangsungkan kegiatan operasional perusahaan.

Masa kerja juga merupakan komponen yang paling penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama karyawan bekerja dalam suatu perusahaan semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan dimasa mendatang (Robbins, 2006: 84). Semakin tinggi masa kerja seorang karyawan mempunyai asumsi bahwa kemampuan kerjanya akan semakin baik, sehingga dengan masa kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Setiap kegiatan operasional yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi.

Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Menurut Luthans (2006: 63) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja karyawan dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu update untuk didiskusikan.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi

kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi tersebut. Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan dan instansi tersebut. Kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikatan oleh atasan kepada bawahan yaitu bagaimana memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat bekerjasama, berpartisipasi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai tujuan instansi serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan (Melmbessy, 2008: 25). Berdasarkan hal itu maka dilakukan penelitian dengan tujuan mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, masa kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan serta masukan pada perusahaan dalam kebijakan dan memperhatikan kemajuan para pegawainya

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini dikategorikan ke dalam peneletian pengujian hipotesis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu suatu metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Jogiyanto, 2008). Penelitian *survey* pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam (Sugiyono, 2005: 7).

Ditinjau dari hubungan antar variabelnya, penelitian ini merupakan penelitian kasual atau sebab akibat, yaitu penelitian yang diadakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel, variabel yang satu menyebabkan atau menentukan nilai variabel yang lain (Cooper and Schindler, 2003). Unit analisis adalah individu karena jawaban setiap responden mewakili pendapatnya sendiri, yang ada penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Sragen.



Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PDAM Kabupaten Sragen yang berjumlah 200 orang, maka besarnya sampel dapat dihitung dengan rumus dari pendapat Slovin (Jahrie dan Hariyoto, 2002:285), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

Keterangan :

N : besar populasi

n : jumlah sampel

d : *margin of error max* (tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi)

Dengan demikian ukuran sampel yang digunakan pada penelitian ini sebesar:

$$\begin{aligned} n &= \frac{200}{1 + 200(0,1)^2} \\ &= \frac{200}{1 + 2} \\ &= \frac{200}{3} \\ &= 66,67 \approx 67 \end{aligned}$$

Berdasarkan teori di atas, hasil sampel penelitian adalah 66,67 sehingga dibulatkan menjadi 67. Dengan demikian, sampel yang diambil adalah 67 orang atau sekitar 33,5% dari populasi. Jumlah sampel tersebut sudah mewakili semua bagian jabatan yang ada di Dinas PDAM Kabupaten Sragen. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu metode pengambilan sampel secara bebas tanpa menentukan status, atau keadaan dari responden sehingga menjadikan peneliti nyaman dalam pengambilan sampel (Sekaran, 2003: 235).

Pada penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Path Analysis*. *Path Analysis* atau analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada

setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X terhadap Y serta dampaknya terhadap Z. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Untuk menggunakan *Path Analysis* maka menggunakan persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots (i)$$

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Y + e \dots\dots\dots (ii)$$

Di mana:

Z = Kinerja Karyawan;

Y = Kepemimpinan;

X<sub>1</sub> = Tingkat Pendidikan;

X<sub>2</sub> = Masa Kerja;

X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja;

a = Konstanta;

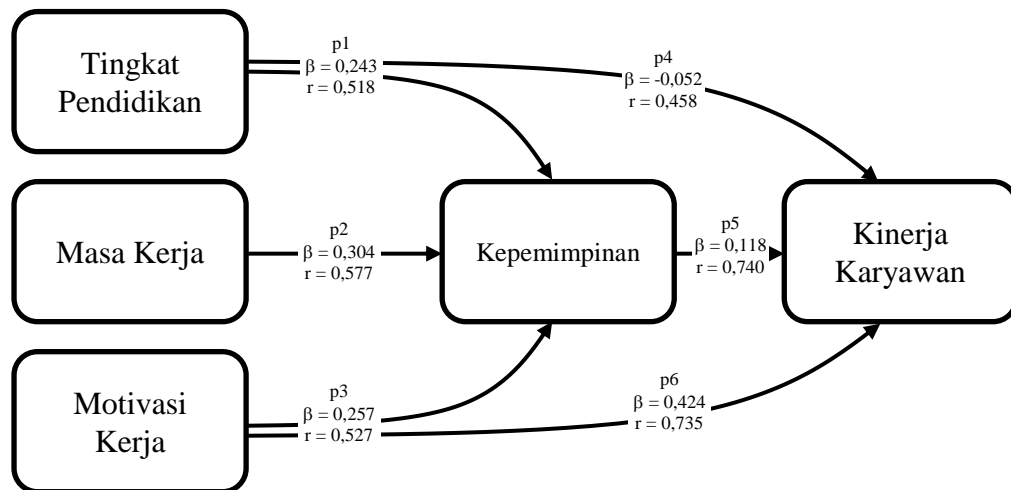
b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub> = Koefisien regresi;

e = Variabel pengganggu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi tersebut. Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan dan instansi tersebut. Kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikatan oleh atasan kepada bawahan yaitu bagaimana memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat bekerjasama, berpartisipasi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai tujuan instansi serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan (Melmambessy, 2008: 25).

Berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja karyawan ditinjau dari tingkat pendidikan, masa kerja, dan motivasi kerja dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating di Kantor PDAM Kabupaten Sragen diperoleh hasil sebagai berikut:



**H<sub>1</sub> : Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen**

Hipotesis I merupakan pengujian tentang pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,622 dengan  $p = 0,536$ . Oleh karena hasil perhitungan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  -0,622 dengan  $p > 0,05$ ; maka H<sub>1</sub> ditolak, artinya tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen.

Pendidikan adalah suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2003: 54). Pendidikan merupakan salah satu kegiatan sosial yang ikut dibentuk dan membentuk masa depan manusia dengan sendirinya sehingga pendidikan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejak dini pendidikan harus sudah diberlakukan pada setiap individu agar menjadikan manusia berkualitas dan tidak menimbulkan dampak negatif pada dirinya sendiri atau orang lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen. Hal ini disebabkan tingkat pendidikan yang saat ini dimiliki oleh setiap karyawan hanya sebatas teori dan tidak didukung dengan adanya praktek kerja di lapangan. Oleh karena itu setiap karyawan baru yang masuk di PDAM Kabupaten Sragen senantiasa diberikan bimbingan dan pelatihan (*training*) oleh pemimpin untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Hasil penelitian ini tidak relevan dengan penelitian Prisma Astuti (2009) yang menyatakan bahwa pendidikan non formal tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Lampung sedangkan pendidikan formal memberikan pengaruh sebesar 0,141.

## **H<sub>2</sub> : Masa Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen**

Hipotesis II merupakan pengujian tentang pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,653 dengan  $p = 0,000$ . Oleh karena hasil perhitungan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  4,653 dengan  $p < 0,05$ ; maka H<sub>2</sub> diterima, artinya masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen.

Masa kerja merupakan komponen yang paling penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama karyawan bekerja dalam suatu perusahaan semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan dimasa mendatang (Robbins, 2006: 84). Semakin tinggi masa kerja seorang karyawan mempunyai asumsi bahwa kemampuan kerjanya akan semakin baik, sehingga dengan masa kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Priyadi (2009) yang menunjukkan bahwa Masa kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

### **H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen**

Hipotesis III merupakan pengujian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,024 dengan  $p = 0,000$ . Oleh karena hasil perhitungan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  5,024 dengan  $p < 0,05$ ; maka  $H_3$  diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen.

Setiap kegiatan operasional yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi.

Hasil penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Parlinda dan Wahyuddin (2010) dengan hasil bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta.

### **H<sub>4</sub> : Tingkat pendidikan, masa kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating**

Hipotesis IV merupakan pengujian tentang pengaruh Tingkat pendidikan, masa kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating. Adapun berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa untuk pengaruh langsung tingkat pendidikan terhadap kinerja

diperoleh nilai  $\beta = -0,052$ ; sedangkan pengaruh tidak langsung tingkat pendidikan terhadap kinerja dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating diperoleh nilai  $\beta = 0,029$ . Oleh karena  $-0,052 < 0,029$ ; maka diketahui bahwa tingkat pendidikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating.

Hasil perhitungan untuk variabel masa kerja, pada pengaruh langsung masa kerja terhadap kinerja diperoleh nilai  $\beta = 0,428$ ; sedangkan pengaruh tidak langsung masa kerja terhadap kinerja dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating diperoleh nilai  $\beta = 0,036$ . Oleh karena  $0,428 > 0,036$ ; maka diketahui bahwa masa kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa adanya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

Hasil perhitungan untuk variabel motivasi kerja, pada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai  $\beta = 0,424$ ; sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating diperoleh nilai  $\beta = 0,030$ . Oleh karena  $0,424 > 0,030$ ; maka diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa adanya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Pemimpin mempunyai pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mempunyai gairah kerja dan meningkatkan semangat kerja. Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan tersebut, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian kesempatan pengembangan karier melalui peningkatan tingkat pendidikan dan memberikan banyak kesempatan kerja sehingga mempunyai masa kerja yang tinggi.

Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi tersebut. Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan dan instansi tersebut. Kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikatan oleh atasan kepada bawahan yaitu bagaimana memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat bekerjasama, berpartisipasi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai tujuan instansi serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan (Melmambessy, 2008: 25).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja karyawan ditinjau dari tingkat pendidikan, masa kerja, dan motivasi kerja dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating di Kantor PDAM Kabupaten Sragen dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} -0,622$  dengan  $p > 0,05$ ; sehingga  $H_1$  ditolak.
2. Masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} 4,653$  dengan  $p < 0,05$ ; sehingga  $H_2$  diterima.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kabupaten Sragen, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} 5,024$  dengan  $p < 0,05$ ; sehingga  $H_3$  diterima.
4. Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating, sedangkan masa kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tanpa adanya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

Adanya berbagai temuan, serta keterbatasan yang ada pada penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan diharapkan lebih meningkatkan keterampilan dan motivasi dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sragen semakin mengalami peningkatan.
2. Pemimpin diharapkan lebih mengenal karakteristik karyawan dengan memberikan bimbingan dan motivasi pada karyawan, sehingga tingkat kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sragen akan semakin baik.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar lebih memperluas jangkauan penelitian dengan menambahkan sampel serta mencari faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ahmad, Djauzak. 2004. *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*,. Dispendas. Bandung: Depdikbud RI.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktik*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2001. *Seri Ilmu SDM : Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Liberty.
- Asri, Sumiyati. 2006. *Analisis Faktor-Faktor yang Berhubungan Dengan Kinerja Kepala Ruang Rawat Inap di Rumah Sakit Dokter Kariadi Semarang*. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Dani Melmambessy, 2008, Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT Merpati Nusantara di Bandara Sentani Jayapura, *Jurnal Dinamis*, No.2 Vol. 12, Desember 2008, Hal 25-34.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi,. Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Listianto, Toni dan Bambang, Setiaji, 2002, Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta), *Jurnal Manajemen Daya Saing*, Vol.3 No.2, Desember.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Manullang, M. 2006. *Manajemen Personalia* Edisi 3. Yogyakarta : Gajah Mada. University Press.
- Mathis, R.L, Jackson, J.H. 2002. *Human Resources Management*. (terjemahan Diana Angelica). Jakarta: Salemba Empat.

- Prasetyo, E dan Wahyuddin, M. 2006. *Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel Di Surakarta*. Makalah. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta: tidak diterbitkan.
- Ranupandojo, Hidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*, Edisi 4, *Pustaka Binawan Presindo FE - UGM*, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian, Revisi terbaru*. Bandung: Alfabeta.
- Uno, Hamzah B, 2007, *Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Murai Kencana.
- Winardi J, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta.