



UPAJIWA

Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daerah Rakyat

PRODI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA
upajywa_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

ISSN 2614-0853 (cetak)
ISSN 2579-535X (online)

ANALISIS KINERJA BERBASIS KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Wicaksono Yuni Ardhi Santoso

Email: wicaksonoyuniardhisantoso@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan (3) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul. Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian yaitu seluruh karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul yang berjumlah 77 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah model *non-probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 77 orang. Pengambilan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komunikasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul.

Kata kunci: Komunikasi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, motivasi karyawan dan kinerja karyawan

Abstract

This research aims to know: (1) influence of leadership communication toward employee's motivation and performance (2) influence of leadership style toward employee's motivation and performance (3) influence of motivation toward employee's performance at BUKP DIY of Bantul Regency. This research was explanatory research by using quantitative approach. Population of the research was all employees of BUKP DIY in Bantul Regency as total of 77 people. Sampling technique in this research was by non-probability sampling model with number of sample was 77 people. Data collection was by questionnaire. Data analysis used SEM analysis. Result of the research shows that: (1) leadership communication has positive and significant influence toward employee's motivation and performance (2) leadership style has positive and significant influence toward employee's motivation and performance (3) motivation has positive and significant influence toward employee's performance at BUKP DIY of Bantul Regency.

Keywords: leadership communication, leadership style, employee;s motivation and employee's performance.

PENDAHULUAN

Penanggulangan kemiskinan di masing-masing daerah punya model-model tersendiri, di samping program yang sudah ada diberikan pemerintah pusat. Jika di Sumatera Barat ada Kredit Mikro Nagari yang diarahkan menjadi model lembaga keuangan mikro untuk membantu masyarakat miskin, maka di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) punya lembaga yang sama meski nama berbeda, yaitu Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP).

Bagi pemerintah DIY, tolok ukur keberhasilan kecamatan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi kerakyatan di pedesaan yaitu seluruh masyarakat di wilayah kecamatan dalam meningkatkan usaha telah menggunakan jasa intermediasi LKM BUKP. Dengan demikian penduduk yang menjadi nasabah, baik untuk menabung dan meminjam di BUKP telah berperan serta dalam mewujudkan kecamatan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi kerakyatan di pedesaan.

BUKP bertugas dan berfungsi sebagai lembaga keuangan yang mendekati permodalan dengan sistem perkreditan yang mudah dan terarah pada masyarakat pedesaan. Juga untuk menghindarkan masyarakat pedesaan dari perangkap rentenir yang marak beroperasi di pedesaan. Untuk mendukung operasional kegiatan BUKP, Pemerintah DIY memberikan modal dasar setiap BUKP sebesar Rp. 5 juta. Jumlah ini tentu saja masih terbilang kecil jika dibanding modal KMN di Sumatera Barat dimana tiap-tiap Nagari

diberikan modal awal Rp. 300 juta. Namun demikian, modal bantuan Pemerintah DIY tersebut diharapkan terus berkembang dan dapat dipergulir dan dipergilirkan untuk membantu masyarakat miskin di pedesaan. Selama ini pesaing BUKP bukan hanya Bank Perkreditan Rakyat (BPR), tetapi juga pelepas uang pengijon dan rentenir. Kehadiran UU LKM, memang diharapkan oleh BUKP supaya mampu menjadi LKM untuk melayani masyarakat pedesaan.

Selain kedua hal tersebut, sistem perekrutan karyawan yang belum profesional dan proses mutasi baik promosi, demosi, ataupun mutasi setara yang tidak fair dan tidak berdasarkan kompetensi dan kecakapan serta tidak berdasarkan kebutuhan tiap-tiap BUKP menyebabkan keresahan di kalangan karyawan. Ada karyawan yang rajin bekerja namun dengan alasan yang tidak jelas mendapat surat mutasi. Ada juga karyawan yang “semau gue” namun karena dekat dengan lingkaran kekuasaan bisa dengan mudah mutasi ke BUKP yang bagus. Penerapan *reward and punishment* di BUKP juga terkesan setengah hati. Beberapa karyawan yang terkena kasus seperti penyalahgunaan wewenang, penggunaan uang kantor, penggelapan uang nasabah, masalah disiplin absensi, dan lain sebagainya “hanya” mendapat teguran atau paling berat di mutasi tanpa ada demosi bagi karyawan yang mempunyai jabatan.

Dari fenomena di atas, timbul keresahan yang berimbas pada turunnya motivasi kerja karyawan BUKP. Indeks NPL (*Non Performing Loan*) yang terus meningkat, nominal KYD yang stagnan

dengan kecenderungan menurun yang menyebabkan laba berkurang drastis dan loyalitas karyawan yang mulai berkurang dengan banyaknya karyawan menggunakan jam kerja untuk menjalankan usaha pribadinya adalah beberapa akibat yang muncul di lapangan.

Motivasi akan mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu yang sesuai benar dengan keinginan, kebutuhan dan kekurangannya. Semakin sesuai komunikasi dengan motivasi seseorang, maka semakin besar kemungkinan komunikasi itu dapat diterima dengan baik oleh pihak yang bersangkutan, begitu juga sebaliknya. Motivasi ini sangat diperlukan karyawan BUKP dalam menjalankan segala aktivitasnya. Dalam menjalankan pekerjaan, karyawan BUKP memerlukan banyak motivasi agar ia dapat menjalankan *job description* yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Dalam dunia pendidikan, seorang anak memerlukan motivasi baik dari orang tua, guru, maupun teman-temannya agar ia mampu meningkatkan prestasi belajarnya. Hal ini pula yang dibutuhkan karyawan BUKP dalam dunia kerja. Seseorang hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan motivasi kerja yang baik pula. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dalam diri karyawan itu saja, melainkan memerlukan perpaduan baik dari diri sendiri, atasan, maupun lingkungan kerja itu sendiri.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan

antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer, dalam hal ini kepala BUKP, membagikan *job description* kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Komunikasi kepemimpinan adalah salah satu aspek yang patut dicermati, karena komunikasi kepemimpinan berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Pimpinan dalam hal ini Kepala BUKP sebagai manajer, berperan penting dalam keberlangsungan roda organisasi apapun yang terjadi. Kita pasti sering mendengar kalimat yang mengatakan, “kunci sukses sebuah organisasi adalah terdapat pada diri seorang pemimpin”. Di lain pihak, seorang pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjalankan komunikasi secara baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan berkomunikasi yang produktif, yaitu komunikasi yang melahirkan etos, semangat, imajinasi, cita-cita, gerakan bersama, tanggung jawab, dan kemauan bekerjasama dan seterusnya. Kepala BUKP selalu menghadapi orang-orang yang memiliki ciri-ciri, karakter, watak, dan perilaku yang beraneka ragam. Komunikasi tidak boleh hanya dibatasi kepada orang-orang yang mudah diajak ikut serta, karena orang yang memiliki latar belakang berbeda-beda itu harus diajak untuk bekerjasama dalam rangka membesarkan organisasi yang dipimpinnya.

Dalam organisasi BUKP, antara Kepala BUKP dan karyawan dihubungkan dengan komunikasi untuk melaksanakan tugas masing-masing agar dapat terselesaikan dengan baik.

Komunikasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi manajer maupun karyawan. Dalam pelaksanaan tugas, mereka cenderung berkomunikasi secara lisan dibandingkan dengan komunikasi secara tertulis, karena dengan komunikasi secara lisan akan mempermudah terjadinya umpan balik, sehingga ketidakjelasan informasi dapat langsung teratasi dengan menanyakan secara langsung.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang, baik individu maupun kelompok. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip-prinsip belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan dan membawa energi positif. Tujuan manajemen dapat tercapai bila organisasi memiliki pemimpin yang handal. Dalam prakteknya, Kepala BUKP ketika mengolah sumber daya manusia dalam organisasi untuk mau mengikuti perintahnya, dan pada akhirnya bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai tentu memiliki gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang berbeda antara satu dengan yang lain. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi. Sebaliknya, pemilihan gaya kepemimpinan yang salah dan teknik memotivasi yang salah, kinerja akan merosot dan selanjutnya tujuan organisasi akan terbengkalai dan

karyawan dapat merasa kesal, gelisah, berontak, dan tidak puas.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang berlaku di BUKP DIY Kabupaten Bantul. Bagi kepala BUKP yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter cenderung mempunyai power berlebih dan dekat dengan lingkungan kekuasaan. Selain itu juga kurang memiliki kompetensi teknis dalam pekerjaan. Sementara itu, penerapan gaya kepemimpinan demokratis dilakukan oleh kepala BUKP yang memiliki kemampuan manajerial bagus dan karyawan yang cakap. Namun ada juga kepala BUKP yang menerapkan gaya kepemimpinan lepas kendali. Pengamatan selama ini menampakkan kecenderungan bahwa kemampuan teknis serta manajerial yang dimiliki kepala BUKP tersebut sangat tidak memadai tetapi mempunyai karyawan yang cukup cakap dalam pelaksanaan tugas.

LANDASAN TEORI

Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian terpenting yang perlu mendapat perhatian ekstra bagi pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain untuk mau mengerjakan perintahnya ataupun dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi kepemimpinan merupakan aktifitas penyampaian pesan, informasi, dan tugas (secara verbal ataupun non verbal) melalui media tertentu yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya, dengan tujuan tertentu. Komunikasi kepemimpinan menjadi syarat dalam menciptakan, membina dan mengembangkan hubungan baik antara pimpinan dengan publik di dalam

organisasi atau perusahaan dan di luar organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda ‘pemimpin’ yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang membimbing atau menuntun. Namun, dalam kehidupan sehari-hari dan dalam banyak literatur muncul istilah yang serupa yang acapkali digunakan silih berganti seakan-akan tidak ada bedanya satu dengan yang lain, yaitu “pimpinan”, “kepimpinan”, dan “kepemimpinan”.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kativitas-aktivitas tugas dari karyawan atau bawahan yang dipimpinya (Mamduh, 1997:362-362). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Dalam prakteknya, seorang pemimpin ketika mengelola sumber daya manusia dalam organisasi untuk mau mengikuti perintahnya, dan pada akhirnya bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai tentu memiliki gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Berdasarkan hasil eksperimen mengenai gaya melaksanakan kepemimpinan yang dilakukan oleh para ahli psikologi, Lewis, Lippit dan White, ditemukan ada tiga gaya kepemimpinan, antara lain :

- a. **Gaya Pemimpin Otoriter**
Gaya kepemimpinan ini adalah seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan kelompok atau membuat keputusan tanpa berkonsultasi atau memastikan persetujuan dari para anggotanya. Pemimpin ini bersifat impersonal. Komunikasi mengalir dari pemimpin ke pemimpin, tetapi jarang mengalir dari anggota ke anggota. Pimpinan otoriter berusaha untuk meminimumkan komunikasi antar kelompok, sehingga membuat peran pemimpin menjadi lebih penting.
- b. **Gaya Pemimpin Demokratis atau Partisipatif**
Gaya kepemimpinan ini adalah seorang pimpinan dalam menentukan kebijakan melibatkan anggota organisasi untuk dimintai masukan-masukan. Sehingga tugas pemimpin selain memberikan pengarahan juga mengizinkan anggota atau bawahan untuk mengembangkan dan melaksanakan cara yang dikehendaki para anggotanya. Para anggota organisasi didorong untuk menentukan sasaran dan prosedur. jadi, pemimpin demokrasi memberikan stimuli kepada anggota organisasi agar timbul pengarahan sendiri dan aktualisasi diri.
- c. **Gaya Pemimpin *Laissez-faire* (lepas kendali)**
Gaya kepemimpinan ini adalah seorang pimpinan dalam menentukan kebijakan tidak memiliki inisiatif untuk mengarahkan atau menyarankan alternatif tindakan. Akan tetapi, pemimpin ini lebih mengizinkan anggota atau bawahan

untuk mengembangkan dan melaksanakan sendiri pekerjaannya, bahkan termasuk juga mengizinkan untuk melakukan kesalahan. Pemimpin semacam ini menolak setiap wewenang yang diberikan. Pemimpin lepas kendali hanya menjawab pertanyaan dan memberikan informasi yang relevan jika diminta secara khusus. Pimpinan ini hanya sedikit memberikan pemantapan kepada anggota atau bawahan. Pada saat yang sama, pemimpin ini tidak akan menghukum anggotanya, sehingga dia pun tidak terancam (Joseph A. Devito, 1997:325-326).

Motivasi

Secara etimologis, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti dorongan atau motif, dan bahasa inggris *motive, motion* yang berarti “gerakan”, atau sesuatu yang bergerak. Jadi motif adalah gerakan yang dilakukan oleh manusia atau dorongan yang membuat manusia bertindak laku. Sedangkan motivasi adalah kekuatan yang mendorong atau daya dorong yang timbul dalam diri manusia untuk berbuat sesuatu.

Motivasi adalah kesediaan seseorang untuk berusaha sekeras-kerasnya menuju tercapainya sasaran organisasi yang terkondisi oleh suatu usaha untuk memenuhi/ memuaskan kebutuhan (Robbins, 1996:212)

Kinerja

Istilah kinerja (*performance*) berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/ untuk

penampilan kerja (L.A.N, 1992:3). Sedangkan August W. Smith (1982:393) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah : “....*output drive from processes, human or otherwise*”, (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses, manusia atau lainnya). Menurut Berbadin & Russel (1993:378), prestasi (*performance*) as defined as the record of out comes produced on a specified job function or activity during a specified time periode (adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Payaman J. Simanjuntak (2005:1) menguraikan kembali kedua pengertian di atas sebagai berikut : kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan perusahaan. Sedangkan kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok di perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai.

a. Faktor Internal Pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan

fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai.

Jadi dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut, makin rendah pula kinerjanya.

b. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen, kompensasi dan iklim kerja organisasi.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi : adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komunikasi Kepemimpinan berpengaruh pada motivasi

Menurut Barret (2008:5), komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi

atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi Asmanianti (2009) pada pegawai bagian humas Pemkab Malang mengatakan bahwa komunikasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Komunikasi Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja

Robert Bacal (2005:83-85) menjelaskan, komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus merupakan proses di mana manajer dan karyawan bekerja sama untuk berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi perusahaan tersebut, serta bagaimana sang manajer dapat membantu karyawan. Greenberg dan Baron (2000:291), menyebutkan bahwa para ahli beranggapan komunikasi sebagai proses utama yang melandasi semua aspek operasional organisasi. Komunikasi memberi dampak yang sangat luas bagi dimensi organisasional, seperti: kinerja karyawan, kepuasan kerja, pencapaian target organisasi, dan sebagainya. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Dwi Hartanto (2012) di instansi PDAM Demak mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa komunikasi yang baik akan mempermudah

koordinasi, saling memberikan informasi dan hubungan pegawai menjadi lebih harmonis saat bekerja. Dengan demikian, meningkatnya komunikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai pula. Dalam hubungannya dengan komunikasi kepemimpinan, (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh pada motivasi

Penelitian yang dilakukan oleh Mahir Pradana (2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan kantor pusat Ganesha Operation. Sehingga, bisa dikatakan jika gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik maka motivasi kerja karyawan pun akan baik.

Sedangkan menurut Gibson, *et al.* (2009), "*leadership is an attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goal*". Jika diterjemahkan lebih jauh lagi, pemimpin merupakan agen perubahan yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Sedangkan James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Motivasi berpengaruh pada kinerja

Motivasi menurut Ariefiantoro (2012), merupakan sebuah keahlian pemimpin dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar bersedia bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Sementara itu, Rivai (2004) dalam Ariefiantoro (2012) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Apabila setiap karyawan mengalami peningkatan motivasi, maka akan menimbulkan suatu dorongan dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk melaksanakan tugasnya didalam pekerjaan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor anggota-anggotanya dalam melakukan fungsinya masing-masing. Faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja dari anggota organisasi adalah kinerja karyawan yang dimiliki. Dalam penelitian ini, faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah motivasi. Hal tersebut seperti yang tertuang dalam penelitian I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari dan I Gusti Salit Ketut Netra (2013) pada PT. PLN Distribusi Bali. Motivasi karyawan dapat timbul dari keinginan karyawan dalam memenuhi kebutuhan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Narmodo dan Wajdi (2004), Brahmasari

dan Suprayetno (2008), Nurcahyo (2011) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah karyawan BUKP DIY. Obyek penelitian ini adalah komunikasi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan kinerja dengan motivasi sebagai intervening. Penelitian ini menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, yaitu variabel komunikasi kepemimpinan (X1), gaya kepemimpinan (X2), motivasi (Y1) dan kinerja karyawan (Y2).

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul yang berjumlah 77 orang. Dalam penelitian ini, karena populasi berjumlah 77 orang maka digunakan model *non-probability sampling* dalam menentukan responden. Metode sensus digunakan untuk menjangkau seluruh populasi sebagai responden, dimana seluruh karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul yang berjumlah 77 orang ditetapkan sebagai responden.

Analisis Data

Alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance, dengan *software* SmartPLS 3.0. Tahapan pengujian PLS antara lain :

1. Uji Indikator

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstraknya. Dari uji indikator ini diperoleh *output* validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

a. *Convergent Validity*

Manfaat uji *convergent validity* untuk mengukur tingkat akurasi indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk atau dimensi melalui pengukuran besarnya korelasi di antara konstruk dengan variabel laten. *Convergent validity* diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstraknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity diukur dari *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain.

c. *Composite Reliability*

Manfaat *Composite reliability* adalah sebagai blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan (Ghozali, 2008:42). Konstruk

dinyatakan reliabel apabila *composite reliability* memiliki nilai diatas 0,70.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah cabang ilmu statistika *inferensial* yang dipergunakan untuk menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistik dan menarik kesimpulan apakah menerima atau menolak pernyataan tersebut. Pernyataan ataupun asumsi sementara yang dibuat untuk diuji kebenarannya tersebut dinamakan dengan hipotesis (*hypothesis*) atau hipotesa. Tujuan dari uji hipotesis adalah untuk menetapkan suatu dasar sehingga dapat mengumpulkan bukti yang berupa data-data dalam menentukan keputusan apakah menolak atau menerima kebenaran dari pernyataan atau asumsi yang telah dibuat. Uji hipotesis juga dapat memberikan kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan yang bersifat objektif.

Inner Model atau *structural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, yang menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya dapat dituliskan seperti dibawah ini :

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + r\xi + \zeta$$

Dimana :

η merupakan vector *Endogen* (dependen) Variabel Laten, ξ merupakan vector Exogen

(independen) Variabel Laten, dan ζ merupakan Vector Residual.

Oleh karena PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten dapat di spesifikasikan sebagai berikut :

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dimana :

β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan *predictor* endogen dan variabel laten exogen ξ_b dan η_i sepanjang *range* indeks I dan b. Sedangkan ζ_j adalah *inner residual variabel*.

Inner model merupakan pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai uji *goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistiknya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan *Inner Model* atau *structural model*, yang menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*, juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *P Valuenya*.

Tabel 1. Koefisien Parameter dan *P Values*

Hipotesis				Koefisien	<i>P Value</i>	Kesimpulan
				Parameter		
H1	Komunikasi Kepemimpinan	→	Motivasi	0,595	0.000	Terbukti
H2	Gaya Kepemimpinan	→	Motivasi	0,529	0.000	Terbukti
H3	Komunikasi Kepemimpinan	→	Kinerja	0,361	0.000	Terbukti
H4	Gaya Kepemimpinan	→	Kinerja	0,301	0,002	Terbukti
H5	Motivasi	→	Kinerja	0,192	0,047	Terbukti

Berdasarkan tabel 1 tersebut, menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat maupun hubungan variabel intervening dengan variabel terikat adalah sebagai berikut :

- 1) Besarnya koefisien parameter variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Motivasi (Y1) sebesar 0,595 yang berarti bahwa variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Motivasi (Y1) mempunyai pengaruh **positif**. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah 0,000 (<0.05), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Motivasi (Y1) adalah **signifikan**.
- 2) Besarnya koefisien parameter variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Motivasi (Y1) sebesar 0,529 yang berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Motivasi (Y1) mempunyai pengaruh **positif**. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah 0,000 (<0.05), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Motivasi (Y1) adalah **signifikan**.
- 3) Besarnya koefisien parameter variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja (Y2) sebesar 0,361 yang berarti bahwa variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja (Y2) mempunyai pengaruh **positif**. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah 0,000 (<0.05), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja (Y2) adalah **signifikan**.
- 4) Besarnya koefisien parameter variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y2) sebesar 0,301 yang berarti bahwa Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y2) mempunyai pengaruh **positif**. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah 0,002 (>0.05), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya

Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y2) adalah **signifikan**.

- 5) Besarnya koefisien parameter variabel Motivasi (Y1) terhadap variabel Kinerja (Y2) sebesar 0,192 yang berarti bahwa Motivasi (Y1) terhadap variabel Kinerja (Y2) mempunyai pengaruh **positif**. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah 0,047 (<0.05), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi (Y1) terhadap variabel Kinerja (Y2) adalah **signifikan**.

PEMBAHASAN

Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Karyawan (Y1) BUKP DIY Kabupaten Bantul

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Motivasi Karyawan (Y1) sebesar 0,000 (<*P Values* 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0,595 yang artinya adalah variabel Komunikasi Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,595 yang artinya bahwa variabel Komunikasi Kepemimpinan mampu memberikan Motivasi sebesar 59,5%.

Komunikasi Kepemimpinan di BUKP DIY Kabupaten Bantul telah dapat dilaksanakan dan dikelola dengan baik, sehingga Komunikasi Kepemimpinan memberikan kontribusi yang positif terhadap Motivasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Motivasi (Y1) BUKP DIY Kabupaten Bantul

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Motivasi Karyawan (Y1) sebesar 0,000 (<*P Values* 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0,529 yang artinya adalah variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,529 yang artinya bahwa variabel Gaya Kepemimpinan mampu memberikan pengaruh kepada Motivasi Karyawan sebesar 52,9%.

Gaya Kepemimpinan di BUKP DIY Kabupaten Bantul telah dapat dilaksanakan dan dikelola dengan baik, sehingga Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang positif terhadap Motivasi.

Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja (Y2) Karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Komunikasi Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,000 (<*P Values* 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0,361 yang artinya adalah variabel Komunikasi Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,361 yang artinya bahwa variabel Komunikasi Kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap Kinerja sebesar 36,1%.

Komunikasi Kepemimpinan di BUKP DIY Kabupaten Bantul telah dapat dilaksanakan dan dikelola dengan baik, sehingga Komunikasi Kepemimpinan memberikan kontribusi yang positif terhadap Kinerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja (Y2) Karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,002 ($>P$ Values 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0,301 yang artinya adalah variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,301 yang artinya bahwa variabel Gaya Kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap Kinerja sebesar 30,1%.

Gaya Kepemimpinan di BUKP DIY Kabupaten Bantul telah dapat dilaksanakan dan dikelola dengan baik, sehingga Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang positif terhadap Kinerja.

Pengaruh Motivasi (Y1) Terhadap Kinerja (Y2) Karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Motivasi Karyawan (Y1) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,047 ($<P$ Values 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0,192 yang artinya adalah variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh

positif dan signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,192 yang artinya bahwa variabel Motivasi mampu memberikan pengaruh pada Kinerja Karyawan sebesar 19,2%.

Motivasi di BUKP DIY Kabupaten Bantul telah dapat dikelola dengan baik, sehingga Motivasi memberikan kontribusi yang positif terhadap Kinerja.

Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel Intervening

Berdasarkan analisis proses *Bootstrapping*, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Komunikasi Kepemimpinan terhadap Motivasi sebesar 0,008 dan pengaruh total Komunikasi Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi sebesar 0,537.

Variabel Motivasi sebagai variabel intervening mampu memberikan sumbangan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Kepemimpinan ditambah dengan Motivasi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul karena hasilnya positif. Berdasarkan uraian tersebut maka motivasi sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja yang optimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel Intervening

Berdasarkan analisis proses *Bootstrapping* diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi sebesar 0,014 dan pengaruh

total Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi sebesar 0,315.

Variabel Motivasi sebagai variabel intervening mampu memberikan sumbangan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan ditambah dengan Motivasi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan pada BUKP DIY Kabupaten Bantul karena hasilnya positif. Berdasarkan uraian tersebut maka untuk mendapatkan kinerja yang optimal diperlukan motivasi untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang lebih baik.

Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi variabel Motivasi mampu membantu penjelasan sebesar 85,8% (Motivasi Karyawan yang dipengaruhi oleh Komunikasi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan). Hal ini berarti bahwa masih ada faktor lain yang tidak terdapat dalam model sebesar 14,2%.

Koefisien Determinasi variabel Kinerja mampu membantu penjelasan sebesar 75,3% (Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh Motivasi, Komunikasi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan). Hal ini berarti bahwa masih ada faktor lain yang tidak terdapat dalam model sebesar 24,7%. Faktor lain misalnya kerjasama tim, kompensasi, budaya organisasi dan pelayanan.

SIMPULAN

Komunikasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan BUKP DIY Kabupaten Bantul. Komunikasi kepemimpinan mempunyai peran penting dalam motivasi karyawan. Ketika komunikasi kepemimpinan berjalan dengan baik maka motivasi karyawan akan meningkat. Selain itu, gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap karyawan yang mana semakin diterimanya gaya kepemimpinan oleh karyawan maka motivasi dan kinerja juha meningkat sehingga dapat mengarahkan tujuan perseorangan maupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Elzi Syaiyid, 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*/Vol. 1 No. 1 April
- Indrawan, Rully dan Poppy Yaniawati, 2016. *“Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, Dan Pendidikan”* Edisi Revisi. Bandung: Refika Aditama.
- Masmuh, Abdullah, 2013. *“Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori danPraktek”*. Malang: UMM Press.
- Mulyadi, Mohammad, 2012. *“Penelitian Kuantitatif & Kualitatif Serta PraktekKombinasinya Dalam Penelitian Sosial”*. Jakarta: Publica Institute.

- Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari, 2015. *“Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja & Motivasi Karyawan, Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia”* Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPF – Yogyakarta.
- Purwanto dan Abu Huraerah, 2006. *“Dinamika Kelompok Konsep dan Aplikasi”* Bandung: Refika Aditama.
- Rakhmat, Jalaludin, 2005. *“Psikologi Komunikasi”* Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Santoso, Slamet, 2004. *“Dinamika Kelompok”* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2012. *“Teori Motivasi Dan Aplikasinya”*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soedarsono, Dewi K, 2014. *“Sistem Manajemen Komunikasi Teori, Model Dan Aplikasi”*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss, 2005. *“Human Communication Prinsip-prinsip Dasar”* Buku Pertama. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 1996. *“Human Communication Konteks-konteks Komunikasi”* Buku Kedua. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Uno, Hamzah B, 2016. *“Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis Di Bidang Pendidikan”*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan, 2009. *“Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, Dan Penelitian”*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiyono, Gendro, 2011. *“Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0”*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yukl, Gary, 2015. *“Kepemimpinan Dalam Organisasi”* Edisi Ketujuh. Jakarta: Indeks
- Asmanianti, Desi, 2009. *“Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai” (Studi Pada Pegawai Bagian Humas Pemerintah Kabupaten Malang)*.
http://eprints.umm.ac.id/1798/1/pengaruh_komunikasi_kepemimpinan_terhadap_motivasi_kerja.pdf&ved
[http://bukp.jogjaprov.go.id/sejarah-bukp_\(online-acces, 10 Februari 2017\)](http://bukp.jogjaprov.go.id/sejarah-bukp_(online-acces,10_Februari_2017))
[http://bukp.jogjaprov.go.id/struktur-organisasi-bukp\(online-acces, 10 Februari 2017\)](http://bukp.jogjaprov.go.id/struktur-organisasi-bukp(online-acces,10_Februari_2017))
[http://www.solopos.com/2015/03/28/otoritas-jasa-keuangan-2016-lembaga-non-bank-harus-lkm-589025\(online-acces, 1 Maret 2017\)](http://www.solopos.com/2015/03/28/otoritas-jasa-keuangan-2016-lembaga-non-bank-harus-lkm-589025(online-acces,1_Maret_2017))
[http://penamuhammadsobhan.blogspot.co.id/2010/01/bukp-model-lembaga-keuangan_mikro-di.html\(online-acces, 2 Februari 2017\)](http://penamuhammadsobhan.blogspot.co.id/2010/01/bukp-model-lembaga-keuangan_mikro-di.html(online-acces,2_Februari_2017))
[http://yogyakarta.bpk.go.id/?s=BUK+DIY\(online-acces, 3 Maret 2017\)](http://yogyakarta.bpk.go.id/?s=BUK+DIY(online-acces,3_Maret_2017))
[http://dppka.jogjaprov.go.id/upload/files/profil_bukp.pdf\(online-acces, 3 Maret 2017\)](http://dppka.jogjaprov.go.id/upload/files/profil_bukp.pdf(online-acces,3_Maret_2017))

- http://dppka.jogjaprov.go.id/upload/files/sdm_bukp_provinsi_diy.pdf(
online-acces, 3 Maret 2017)
- Hartanto, Dwi R, 2012. “*Peran Komunikasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Demak*”
<http://eprints.unisbank.ac.id/1265/1/jurnal%2520ilmiah.pdf&ved>
- Nazili, Iqbal, 2012. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan : Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*” (Studi pada karyawan PT. Garuda Indonesia Kota Semarang).
<http://eprints.undip.ac.id/37661/1/NAZILI.pdf&ved>
- Prabasari, I Gusti Agung Ayu Maya dan I Gusti Salit Ketut Netra, (2013). “*Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali*”.
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/M/anajemen/article/view/4774&ved>
- Pradana, Mahir, 2015. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan Di Ganesha Operation Bandung*”.
[http://www.academia.edu/12784596/pengaruh_gaya_kepemimpin_an_terhadap
motivasi_karyawan_di_Ganesha
_Operation_Bandung&ved](http://www.academia.edu/12784596/pengaruh_gaya_kepemimpin_an_terhadap_motivasi_karyawan_di_Ganesha_Operation_Bandung&ved)