

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



# UPAJIWA

Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat

PERAN KEPERCAYAAN MEMBANGUN LOYALITAS  
(Studi Kasus Kantor konsultan Pajak Albertus M Santosa)  
**Khoirunisa Kesuma Dhani ..... 65-72**

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN, DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJAMELALUIMOTIVASI PADA  
PT. GRAHARAJASA CAR DAN BUS AIR CONDITIONING  
KABUPATEN SLEMAN YOGYAKARTA  
**Paulus Perianus Tipagau ..... 73-84**

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN  
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR  
SIPIIL NEGARA DI LINGKUNGAN BALAI LATIHAN KERJA DAN  
PENGEMBANGAN PRODUKTIVITAS DIY  
**Iwan Kurniawan ..... 85-98**

ANALISIS KINERJA BERBASIS KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
**Wicaksono Yuni Ardhi Santoso ..... 99-114**

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN  
PAJAK DAERAH DIY DI KABUPATEN GUNUNGKIDUL  
**Puji Lestari ..... 115-132**

ANALISIS FREE CASH FLOW DAN PROFITABILITAS  
TERHADAP KEBIJAKAN HUTANG DENGAN INVESTMENT  
OPPORTUNITY SET  
(Studi pada Perusahaan Manufaktur di BEI periode 2012 s/d 2016)  
**Aditya Kurniawan ..... 133-148**

indexed in:

UPAJIWA

VOL. 3

NO. 2

HAL 65-148

OKT 2019



MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA



**UPAJIWA**

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajiwa\_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

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



## **SUSUNAN DEWAN REDAKSI**

### **PIMPINAN REDAKSI**

Kusuma Chandra Kirana

### **MANAJER PELAKSANA**

Novie Lucky Andriyani

### **EDITOR**

Risal Rinofah, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Sri Herianingrum, Universitas Airlangga

M. Suyanto, Universitas Amikom

R. Maryatno, Universitas Atmajaya

Rudi Badrudin, STIE YKPN

### **ALAMAT REDAKSI**

Program Studi Magister Manajemen – Fakultas Ekonomi

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Jl. Kusumanegara No. 121, Mujamuju, Umbulharjo, Yogyakarta, 55165

Telp./Fax. +62274-542224

surel: upajiwa\_mm@ustjogja.ac.id



# UPAJIWA

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajiwa\_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

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

## **PERAN KEPERCAYAAN MEMBANGUN LOYALITAS (Studi Kasus Kantor konsultan Pajak Albertus M Santosa)**

**Khoirunisa Kesuma Dhani**

Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta  
khoirunisakesuma@yahoo.com

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan dan produk terhadap tingkat kepercayaan, loyalitas pelanggan, serta pengaruh tingkat kepercayaan terhadap loyalitas pelanggan. Populasi dalam penelitian ini adalah para klien Kantor Konsultan Pajak Albertus M Santosa. Teknik pengambilan sampel menggunakan Purposive Sampling dimana Sampel dalam penelitian adalah klien tetap di Kantor konsultan Pajak Albertus M Santosa minimal selama 2 tahun. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis inferensial dan analisis jalur. Hasil Penelitian disimpulkan bahwa (1) Kualitas Pelayanan maupun produk berpengaruh positif signifikan terhadap Tingkat Kepercayaan. (2) Kualitas Pelayanan maupun produk berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas pelanggan. (3) Tingkat Kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.

**Kata Kunci: Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Tingkat Kepercayaan, Loyalitas Pelanggan.**

### **Abstract**

This study aims to know the influence of service and product quality to the level of trust, customer loyalty and a trust influence to customer loyalty. The population in this study are clients of Tax Consultant Office Albertus M Santosa. This research use purposive sampling technique. The sample in this research is the permanent client in Tax Consultant Office Albertus M Santosa for at least 2 years. The Data collection techniques use questionnaires. The analysis use inferential analysis and path analysis. The research result that : (1) The Service and product quality has a significant positive effect on trust level, (2) The Service and product quality has a positive effect significant to customer loyalty, (3) Trust levels have a positive effect significant to customer loyalty.

**Keywords : Service quality, Product quality, Level of confidence, Customer loyalty.**

## PENDAHULUAN

Perkembangan dan peningkatan jasa pelayanan pada perusahaan dari tahun ke tahun semakin menjadi perhatian masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari adanya persaingan yang sangat ketat dalam hal kualitas pelayanan, kualitas produk, tingkat kepercayaan serta loyalitas pelanggan. Dalam kondisi ini persaingan yang sangat ketat tersebut, hal utama yang di prioritaskan oleh perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan adalah tingkat kepercayaan pelanggan agar dapat bertahan yang mengakibatkan peningkatan loyalitas untuk menguasai pasar. Perusahaan di tuntut berusaha membuat pelanggan merasa puas dengan memberikan penawaran dan pelayanan yang lebih baik.

Salah satu industri jasa yang saat ini sedang mengalami persaingan yang cukup ketat adalah Konsultan Pajak. Bisnis Konsultan Pajak merupakan bisnis jasa yang berdasarkan azas kepercayaan, sehingga masalah kualitas layanan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam keberhasilan usaha. Pelayanan dalam dunia Konsultan Pajak saat ini begitu pesat baik inovasi teknologi, produk dan pelayanan. Apa yang sebenarnya diinginkan oleh klien dari sebuah konsultan pajak, dari ukurannya, hasilnya kemampuan dalam memberikan penjelasan mengenai peraturan perpajakan, ternyata kualitas pelayanan masih menjadi titik sentral bagi sebuah konsultan pajak.

Konsultan Pajak saat ini bukan satu-satunya pilihan perusahaan sebagai tempat untuk berkonsultasi perpajakan karena perusahaan sudah semakin selektif terhadap tuntutan pelayanan, disamping itu saat ini Kantor Pajak sudah membuka sesi untuk berkonsultasi. Sebagai Konsultan Pajak Albertus M Santosa yang sudah berpengalaman di bidang perpajakan selama lebih dari 22 tahun dituntut menjadi konsultan pajak yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu, segala aktivitas konsultan pajak harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalankan ikatan yang kuat dengan konsultan pajak. Nilai pelanggan merupakan persepsi konsumen terhadap nilai atas kualitas yang ditawarkan relative tinggi dari pesaing dan akan mempengaruhi tingkat loyalitas konsumen, semakin tinggi persepsi nilai yang dirasakan oleh pelanggan maka semakin besar kemungkinan terjadinya hubungan (transaksi). Dengan demikian konsultan pajak dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan cara, konsultan pajak memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya kepercayaan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan dan loyalitas kepada konsultan pajak yang memberikan kualitas yang memuaskan.

Konsultan Pajak Albertus M Santosa selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada para klien/ perusahaan agar merasa puas dengan pelayanan yang diberikan dengan cara merespon permintaan klien dengan cepat dan segera. Selain itu konsultan pajak Albertus M Santosa juga menginformasikan adanya Undang-Undang perpajakan terbaru atau peraturan-peraturan ter-update dari Dirjen Pajak. Namun tetap saja ada keluhan yang muncul dari klien/ perusahaan seperti lamanya dalam mengerjakan laporan keuangan yang akan dilaporkan dalam SPT Tahunan, ketidak telitian dalam menjumlah nominal dan terjadi selisih dalam menjumlah. Selain itu, sulit bertemu langsung dengan Bapak Albertus M Santosa untuk berkonsultasi dikarenakan klien yang akan bertemu/ janji dengan Beliau sangat banyak.

Kesetiaan klien salah satu bukti bahwa konsultan pajak tersebut telah mampu bersaing dalam memberikan pelayanan prima pada setiap klien yang berkonsultasi. Kinerja membuat laporan keuangan suatu konsultan pajak dan kinerja operasional konsultan pajak dalam menjalin hubungan dengan klien merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dalam menilai bahwa suatu konsultan pajak lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Kinerja ini hendaknya terwujud dengan seimbang, namun kenyataannya sebagian besar konsultan pajak hanya unggul dalam kinerja membuat laporan keuangan saja. Keunggulan dalam hal kinerja membuat laporan keuangan hanya dapat mewujudkan keunggulan jangka pendek, sedangkan kinerja pelayanan dapat mewujudkan orientasi jangka panjang konsultan pajak, yaitu loyalitas klien. Kualitas pelayanan yang semakin baik, maka klien akan semakin percaya, bahkan tingkat kepercayaannya itu akan membuat para klien semakin loyal terhadap Kantor Konsultan Pajak Albertus M Santosa. Klien akan membeli jasa dari konsultan pajak yang mereka yakini menawarkan nilai pelanggan yang tinggi. Biasanya klien akan kembali setahun sekali bahkan ada yang mempercayakan pelaporan pajak tiap bulannya di Kantor Konsultan Pajak Albertus M Santosa. Selain itu klien juga bisa merekomendasikan kepada teman atau bahkan kerabat untuk menggunakan jasa konsultan pajak Albertus M Santosa.

## LANDASAN TEORI

### Kualitas Layanan

Menurut Tjiptono (2012) Kualitas, apabila dikelola dengan tepat, berkontribusi positif terhadap terwujudnya kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kualitas memberikan nilai plus berupa motivasi khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2012). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara atau perolehan dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan.

### Kualitas Produk

Gaspersz (2008) menjelaskan bahwa dimensi dari kualitas produk ini meliputi 8 dimensi, yang terdiri dari:

1. Kinerja (*performance*)

Yaitu karakteristik operasi pokok dari produk inti dan dapat didefinisikan sebagai tampilan dari sebuah produk sesungguhnya. *Performance* sebuah produk merupakan pencerminan bagaimana sebuah produk itu disajikan atau ditampilkan kepada konsumen.

2. Keandalan (*reliability*)

Yaitu tingkat kendalan suatu produk atau konsistensi keandalan sebuah produk didalam proses operasionalnya dimata konsumen. *Reliability* sebuah produk juga merupakan ukuran kemungkinan suatu produk tidak akan rusak atau gagal dalam suatu periode waktu tertentu.

3. Keistimewaan tambahan (*feature*)

Yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap dan dapat didefinisikan sebagai tingkat kelengkapan atribut-atribut yang ada pada sebuah produk.

4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*)

Yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan dapat didefinisikan sebagai tingkat dimana semua *unit* yang diproduksi identik dan memenuhi spesifikasi sasaran yang dijanjikan.

5. Daya tahan (*durability*)

Berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan dan dapat didefinisikan sebagai suatu ukuran usia operasi produk yang diharapkan dalam kondisi normal.

6. Kemampuan melayani (*service ability*)

Meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, serta penanganan keluhan yang memuaskan dan dapat didefinisikan sebagai suatu ukuran kemudahan memperbaiki suatu produk yang rusak atau gagal.

7. Estetika (*Aesthetics*)

Yaitu keindahan produk terhadap panca indera dan dapat didefinisikan sebagai atribut-atribut yang melekat pada sebuah produk, seperti warna, model atau desain, bentuk, rasa, aroma dan lain-lain.

8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

Yaitu kualitas yang dirasakan. Bilamana diterapkan pada pengukuran kualitas produk maka *perceived quality* merupakan kualitas dasar yang dimiliki sebuah produk.

### Tingkat Kepercayaan

Gefen dalam Yee dan faziharudean (2010) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan rasa percaya diri seseorang yang akan ditemukan berdasarkan hasrat dari orang lain daripada kekuatan dirinya sendiri. Indikator kepercayaan terdiri dari 3 komponen, yaitu:

1. Integritas (*Integrity*). Merupakan persepsi konsumen bahwa perusahaan mengikuti prinsip – prinsip yang dapat diterima seperti menepati janji, berperilaku sesuai etika dan jujur. Integritas perusahaan tergantung dari konsistensi perusahaan dimasa lalu, komunikasi kredibel atau komunikasi tidak kredibel suatu perusahaan pada kelompok lain, dan apakah tindakan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan janji atau kata – kata yang diucapkan perusahaan.

2. Kebaikan (*Benevolence*). Yang didasarkan pada besarnya kepercayaan kemitraan yang memiliki tujuan dan motivasi yang menjadi kelebihan untuk organisasi lain pada saat kondisi dimana komitmen tidak terbentuk.

3. Kompetensi (*Competence*). Kompetensi merupakan kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh konsumen dan memenuhi segala keperluannya. Kemampuan mengacu pada keahlian dan karakteristik yang memungkinkan suatu kelompok mempunyai pengaruh yang dominan.

### Loyalitas Pelanggan

Konsumen yang loyal merupakan aset yang tidak ternilai bagi perusahaan. Bagaimana menilai konsumen itu loyal atau tidak, Tjiptono (2000:100-108) mengemukakan tiga karakteristik konsumen yang loyal, diantaranya adalah:

- a. Melakukan pembelian yang konsisten. Konsumen membeli kembali produk yang sama yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. Merekomendasikan produk produk perusahaan kepada orang lain. Konsumen melakukan komunikasi dari mulut ke mulut berkenaan dengan produk tersebut kepada orang lain.
- c. Konsumen tidak akan beralih ke produk pesaing.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini terdiri atas variabel independen yaitu kualitas pelayanan (X1) dan kualitas produk (X2) dan variabel dependennya adalah loyalitas nasabah (Y2) serta melalui variabel interveningnya yaitu tingkat kepercayaan (Y1). Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan bahwa kualitas layanan dan kualitas produk dapat mempengaruhi tingkat loyalitas nasabah melalui tingkat kepercayaan.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh klien Kantor Konsultan Pajak Albertus M Santosa yang berjumlah 85 orang. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan tehnik pengambilan sampel *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan yang sesuai dengan maksud penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah klien yang menggunakan jasa konsultan Albertus M santosa minimal 2 tahun. Rumus yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah Rumus Slovin

Pada penelitian ini peneliti menggunakan batas kesalahan yang ditolerir sebesar 5%. Alasan peneliti menggunakan rumus *Slovin* adalah karena di dalam penelitian ini populasi sudah diketahui jumlahnya yaitu 85 orang. Dengan demikian jumlah sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini berjumlah 60 orang.

## Analisis Data

### Uji Instrumen

Intrumen yang digunakan dalam bentuk kuesioner harus mengukur senyatanya (*actually*) dan seakuratnya (*accurately*) apa yang seharusnya diukur dari konsep. Pengukuran konsep yang senyatanya berhubungan dengan *validitas*, dan pengukuran seakuratnya berhubungan dengan *reliabilitas*.

#### 1. Validitas

Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item (Wiyono, 2011:139). Pengujian dilakukan 2 sisi dengan signifikansi 0,05. Item pertanyaan – pertanyaan dinyatakan valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor totalnya. Untuk melakukan uji validitas, menggunakan teknik analisis korelasi *bivariate pearson*. Dinyatakan signifikan jika, nilai sig. Dua susu dibawah 0,05 – nilai *pearson correlation* (r hitung) diatas r tabel.

#### 2. Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha (Cronbach's)* dengan taraf signifikansi 0,005 (Wiyono, 2011:143). Intrument dikatakan reliabel apabila nilai  $\alpha >$  nilai *r product moment*. Menurut Sekaran (1992), reliabilitas kurang baik jika diperoleh nilai  $\alpha$  kurang dari 0,6, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik.

## Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial.

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Analisis yang disampaikan terdiri dari dua deskripsi, yaitu:

#### a) Deskripsi Komulatif

Mendiskripsikan dan melakukan analisis secara garis besar sesuai dengan kategori yang dibuat.

#### b) Deskripsi Individual

Mendiskripsikan dan melakukan analisis berdasarkan hasil kuesioner secara detil sesuai dengan kategori yang dibuat.

Guna melakukan analisis inferensial dari penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* SmartPLS. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

#### a. Uji Indikator

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

## b. Uji Hipotesis

*Inner Model* atau *structural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, 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:

$\eta$  = vector endogen (dependen)  
variabel laten

$\xi$  = vector exogen (independen)  
variabel laten

$\zeta$  = vector residual

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

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

Dimana:

$\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen  $\xi_b$  dan  $\eta_i$  sepanjang range indeks I dan b. Sedangkan  $\zeta_j$  adalah *inner residual variabel*.

*Inner model* merupakan pengujian terhadap model structural 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

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel Kualitas Layanan, Kualitas Produk, Kepuasan Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan. Berikut ini tabel hasil *Structural Equation Model (SEM)*:

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

**Tabel 1 Hasil Structural Equatio Model (SEM)**

	Variabel	Koefisien Parameter	t-hitung	Keterangan
1	Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Tingkat Kepercayaan	0,863505	11,729743	Terbukti
2	Kualitas Produk berpengaruh terhadap Tingkat Kepercayaan	1,832475	24,646165	Terbukti
3	Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk berpengaruh terhadap Tingkat Kepercayaan	(R <sup>2</sup> ) 0,988		Terbukti
4	Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Loyalitas Pelanggan	0,800449	9,230312	Terbukti
5	Kualitas Produk berpengaruh terhadap Loyalitas Pelanggan	0,614220	4,228177	Terbukti
6	Tingkat Kepercayaan berpengaruh terhadap Loyalitas Pelanggan	0,436883	5,433283	Terbukti
7	Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Tingkat Kepercayaan berpengaruh terhadap Loyalitas Pelanggan	(R <sup>2</sup> ) 0,992		Terbukti

Sumber: Hasil Olah Data *Structural Equation Model (SEM)*, 2017

**Pengujian Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Tingkat Kepercayaan.**

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi SEM

diperoleh  $t_{hitung} = 11,729743$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh  $t_{hitung} (11,729743) > t\text{-tabel} (1,96)$ , maka disimpulkan bahwa variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kepercayaan.

#### **Pengujian Pengaruh Kualitas Produk terhadap Tingkat Kepercayaan.**

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi SEM diperoleh  $t_{hitung} = 24,646165$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh  $t_{hitung} (24,646165) > t\text{-tabel} (1,96)$ , maka disimpulkan bahwa variabel Kualitas Produk berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kepercayaan.

#### **Pengujian Pengaruh Kualitas Layanan dan Kualitas Produk terhadap Tingkat Kepercayaan.**

Nilai R - Square dari Tingkat Kepercayaan sebesar 0,988, dapat dijelaskan bahwa pengaruh Variabel Kualitas Pelayanan (X1), Kualitas Produk (X2) terhadap Tingkat Kepercayaan (Y1) memberi nilai sebesar 0,988 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk Tingkat Kepercayaan dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk sebesar 98,8%. Sedangkan sisanya 1,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

#### **Pengujian Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan.**

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi SEM diperoleh  $t_{hitung} = 9,230312$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh  $t_{hitung} (9,230312) > t\text{-tabel} (1,96)$ , maka disimpulkan bahwa variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.

#### **Pengujian Pengaruh Kualitas Produk terhadap Loyalitas Pelanggan.**

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi SEM diperoleh  $t_{hitung} = 4,228177$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh  $t_{hitung} (4,228177) > t\text{-tabel} (1,96)$ , maka disimpulkan bahwa

variabel Kualitas Produk berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.

#### **Pengujian Pengaruh Tingkat Kepercayaan terhadap Loyalitas Pelanggan.**

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi SEM diperoleh  $t_{hitung} = 5,433283$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh  $t_{hitung} (5,433283) > t\text{-tabel} (1,96)$ , maka disimpulkan bahwa variabel Tingkat Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.

#### **Pengujian Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, dan Tingkat Kepercayaan secara simultan terhadap Loyalitas Pelanggan.**

Nilai R - Square dari Loyalitas Pelanggan sebesar 0,992, dapat dijelaskan bahwa pengaruh Variabel Kualitas Pelayanan (X1), Kualitas Produk (X2) dan Tingkat kepercayaan (Y1) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y2) memberi nilai sebesar 0,992 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk Loyalitas dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Kualitas Produk, Harga dan Keputusan Pembelian sebesar 99,2%. Sedangkan sisanya 0,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil olah data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kepercayaan, variabel Kualitas Produk berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kepercayaan, variabel konstruk Tingkat Kepercayaan dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk sebesar 98,8%. Sedangkan sisanya 1,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Sedangkan variabel lain, berdasarkan hasil olah data yang dapat disimpulkan bahwa variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh signifikan terhadap

Loyalitas Pelanggan, variabel Kualitas Produk berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan, variabel Tingkat Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan, variabel konstruk Loyalitas dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Kualitas Produk, Harga dan Keputusan Pembelian sebesar 99,2%. Sedangkan sisanya 0,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar and Parves, 2009. *Impact of Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction Loyalty*, ABAC Journal.
- Annyzia Belinda, 2014. *Pengaruh Kepercayaan, Komitmen, Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Nasabah Panin Bank Menara Imperium Kuningan*. Prodi Manajemen, Fakultas Akuntansi, Universitas Negeri Jakarta.
- Asriel Aziz, 2016. *Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepercayaan dan Loyalitas Konsumen*. Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Barnes, 2003. *Secrets Of Customer Relationship Management*, ANDI, Yogyakarta.
- Garvin, D. A. 1987. *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Gaspers, 2008. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, 1992. *Research Methods for Business: Skill Building Approach; 2<sup>nd</sup> Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis, Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yee, B.Y., dan Faziharudean, 2010. Factors Affecting Customer Loyalty of Using Internet Banking in Malaysia. *Journal of Electronic Banking Systems*. Vol. 20, No. 2, Page 1-21.



# UPAJIWA

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daerah Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajjwa\_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

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

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJAMELALUIMOTIVASI PADA PT. GRAHARAJASA CAR DAN BUS AIR CONDITIONING KABUPATEN SLEMAN YOGYAKARTA**

**Paulus Perianus Tipagau**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata  
Tamansiswa Yogyakarta

Gaujutipagau@gmail.com / monrastiko@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Populasi pada penelitian ini juga merupakan sampel berjumlah 31 orang atau karyawan pada PT Graha Rajasa Car dan Bus Air Conditioning Kabupaten Sleman Yogyakarta, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Hasil ini menunjukkan bahwa 63,7% variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi melalui motivasi. Dan 50,6 % variabel motivasi dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, kepuasan dan komitmen organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen organisasi melalui motivasi terhadap kinerja

**Kata kunci: Kepemimpinan, Kepuasan, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja**

### **Abstrack**

*This study aims to determine the relationship between leadership, satisfaction, and organizational commitment to employee performance through motivation. The population in this study as a sample is 31 employees at PT Graha Rajasa Car and Bus Air Conditioning Sleman Yogyakarta, so that the research is a population study. These results indicate that 63.7% of performance variables can be affected by leadership variables, satisfaction, organizational commitment through motivation. And 50,6% variable of motivation influenced by variable of leadership, satisfaction and organizational commitment. So it can be concluded that there is a positive and significant influence between leadership, satisfaction, and organizational commitment through motivation to performance*

**Keywords: Leadership, Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation, Performance**

## PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia modern saat ini, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi baik organisasi kecil maupun organisasi besar dalam rangka mencapai suatu tujuan (goal). Setiap organisasi atau perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semuanya tantangan, hambatan serta menghadapi perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan prospek organisasi tersebut ialah faktor kualitas sumber daya manusia.

Manusia sebagai salah satu faktor yang sangat amat penting dalam suatu organisasi yang sangat berpengaruh terhadap ekstensi dan kompetensi sebuah organisasi. Artinya, eksistensi dan kompetensi organisasi dapat diwujudkan melalui kegiatan manusia. Maka dari itu, eksis tidaknya sebuah organisasi, serta kompetitif tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh manusianya. Hal ini sangat penting karena dalam rangka menghadapi arus perubahan zaman, lingkungan, atau iklim bisnis saat ini dan yang akan datang.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi agar tetap dapat “survive” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran Manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para karyawan atau pegawai, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan atau organisasi.

Selain itu, untuk menciptakan kondisi, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja bagi setiap karyawan. Ini dimungkinkan bila terwujudnya peningkatan motivasi kerja karyawan atau pegawai secara optimal. Sebab bagaimana pun juga tujuan perusahaan atau organisasi, salah satunya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya tugas pimpinanlah untuk memberdayakan semua sumber-sumber yang ada di dalam terutama sumber daya manusia melalui motivasi.

Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi. Dalam organisasi, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan karyawan untuk bekerja bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi karyawan yang baik, status sosial dan sebagainya. Sehingga apabila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi perusahaan atau organisasi dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja karyawan akan meningkat.

Fenomena yang terjadi pada PT. Graha Rajasa *Car* dan *Bus Air Conditioning* Kabupaten Sleman Yogyakarta, hal ini dapat dilihat dari segi pengaruh kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja karyawan dapat dijelaskan seperti berikut. Kepemimpinan PT.

Graha Rajasa *Car* dan *Bus Air Conditioning* Kabupaten Sleman Yogyakarta telah berjalan dengan maksimal sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya atau karyawan. Hal ini dapat dilihat dari, seorang atasan dalam memberikan tugas pekerjaan tidak pernah membedakan antar individu satu dengan individu lainnya. Namun, sebelum memberikan tugas seorang atasan harus melihat dari kualitas SDMnya yang dimiliki setiap individu. Jika, sesudah memberikan tugas pekerjaan seorang atasan juga memberikan pengawasan secara langsung kepada bawahan atau karyawannya. Selain itu, apabila karyawan lupa dengan tugas pekerjaan yang telah diberikan seorang atasan maka seorang atasan tidak memberikan teguran langsung di lapangan, akan tetapi seorang atasan memberikan teguran dan dorongan berazaskan pada musyawarah karena mengikuti etika perusahaan.

Kepuasan, apabila bawahan telah menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan benar maka seorang atasan memberikan pujian dan sapaan. Namun, atasan tidak memberikan penghargaan secara fisik padahal memberikan penghargaan itu merupakan sesuatu yang penting untuk dorongan karyawan dalam bekerja. Sementara itu, pemberian gaji atau imbalan menjadi kebutuhan pokok karyawan karena bekerja pada perusahaan atau organisasi karyawan menginginkan memperoleh upah. Pemberian gaji karyawan sesuai standar Upah Minimum Provinsi (UMP) Pemerintah Daerah Provinsi DIY.

Komitmen Organisasi, karyawan

bekerja teguh pada visi dan misi karena bekerja mengikuti peraturan perusahaan supaya memenuhi target. Demi tercapainya cita-cita perusahaan, maka karyawan berupaya bekerja keras sehingga karyawan mampu memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan atau organisasi. Hasil kerja keras tersebut bila ada karyawan yang telah memenuhi jenjang kerja tinggi (kemampuan) maka karyawan berhak mendapatkan promosi jabatan dan itupun jika masih ada kursi yang kosong. Untuk memenuhi target, karyawan melakukan usaha *ekstra* jika targetnya belum selesai maka ada tambahan jam di luar jam kerja (kerja lembur). Karyawan bekerja sudah memenuhi target maka karyawan mendapatkan bonus tambahan.

Motivasi, dorongan dari atasan karyawan bekerja dengan baik apalagi perusahaan mengutamakan nilai-nilai kekeluargaan. Contoh, salah satu dari nilai-nilai kekeluargaan adalah jika ada terjadi masalah bisa duduk dan diselesaikan secara bersama-sama. Sementara itu, fasilitas-fasilitas penunjang perusahaan seperti Komputer dan ACC cukup memadai dan ini menjadi *problema* tersendiri bagi karyawan yang bekerja. Salah satu contohnya adalah karyawan ingin menyelesaikan tugas pekerjaan pasti saja ada masalah, bahkan karyawan sering berantrian dan mencari-cari tempat yang kosong. Selain itu, lingkungan kerja yang bersih dan aman dapat memberikan semangat karyawan agar bersih dan aman itu dapat memberikan dorongan bagi karyawan dalam penyelesaian tugas pekerjaan sesuai dengan tuntutan perusahaan. Dengan demikian, lingkungan perusahaan sudah bersih dan aman. Untuk menambah wawasan karyawan,

perusahaan mengadakan pengembangan karir dalam waktu satu tahun sekali dan pengembangan karir ini merupakan agenda dari pusat (Jakarta).

Kinerja, mampu mengelola tugas pekerjaan dengan baik dan benar hampir mendekati 100% yaitu yang mampu mengelola kinerja dengan baik dan benar 90% (bisa mengelola sendiri) sedangkan 10% masih dalam tahapan bimbingan (tidak bisa mengelola sendiri perlu dibutuhkan bimbingan dari atasan). Jika salah satu tugas sudah selesai, maka atasan merasa senang. Akan tetapi masih ada beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan, yakni pertama melihat dari kualitas SDM artinya bahwa memiliki kualitas SDM yang baik dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, kedua kemampuan SDM yang minim menghambat memenuhi tuntutan perusahaan, ketiga kontrol langsung dari atasan, ketika karyawan tidak di *kontrol* dari atasan maka karyawan tersebut malas bekerja atau membuang-buang waktu, dan keempat karyawan sering datang terlambat waktu akan tetapi di sini atasan selalu memberikan teguran. Walaupun seorang atasan memberikan teguran berupa motivasi tetapi masih saja sebagian karyawan yang datang terlambat masuk kerja.

Pengaruh kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sangatlah penting dalam melaksanakan fungsi dan tugas pekerjaannya, sehingga salah satu cara yang perlu dilakukan oleh seorang atasan adalah dengan cara pemberian motivasi kepada karyawan dan motivasi karyawan ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini

juga, menyebabkan karyawan berperilaku memperbaiki sehingga akan lebih meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: "Apakah kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi? Serta apakah kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi, motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara parsial dan simultan antara kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Serta untuk mengetahui secara parsial dan simultan antara kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan menurut Sudarwan Danim (2012) merupakan sebuah fenomena universal. Siapa pun menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, manakala dalam tugas itu dia berinteraksi dengan orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, didalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali, yang pada intinya memfalisitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka amat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam

hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi (Sondang, P. Siagian, 2009). Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain tentang legitimasi pengaruh.

### **Teori-teori Kepemimpinan**

Teori X dan Teori Y. Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam Sudarwan Danim (2012) membedakan manusia ke dalam dua tipe atau kelompok, yaitu manusia X dan manusia Y. Manusia yang mempunyai kecenderungan pasif atau negatif dikategorikan sebagai manusia X, dan manusia yang cenderung bersifat kreatif atau positif dikategorikannya sebagai manusia Y. Ciri-ciri manusia X: Pada umumnya atau rata-rata manusia itu malas bekerja, Karena itu manusia hanya akan bekerja jika dikomando, diperintah, diancam atau dipaksa, tidak memiliki tanggung jawab, mempunyai ambisi rendah, cenderung hanya mau diperintah saja, dan tidak ada kemauan mandiri. Manusia hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan semata, dan Manusia harus diawasi secara ketat dan pada umumnya harus dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Ciri-ciri manusia X berbanding terbalik dengan ciri-ciri manusia Y yaitu: Bagi manusia bekerja adalah kegiatan normal yang biasa dilakukan di dalam hidupnya. Karenanya, selama lingkungan memungkinkan, orang-orang akan

merasa senang dan puas, seperti istirahat atau bermain, Dalam diri manusia ada keinginan untuk bergerak sendiri, mengatur diri sendiri, dan berinisiatif sendiri, Tujuan organisasi merupakan realisasi dari kebutuhan individu, Manusia suka menerima tanggung jawab jika kondisi yang ada benar-benar memungkinkan untuk itu, Jika manusia tidak kreatif dalam organisasi, dia memang tidak mampu berbuat untuk itu.

Teori kisi kepemimpinan dapat dikemukakan bahwa ada dua sikap utama dari kepemimpinan seseorang, Blake dan Mouton, yaitu: (1) Pemimpin yang berorientasi pada produksi atau tugas-tugas saja atau *concern for production*. Konsep kepemimpinan semacam ini menganggap bahwa manusia hanya akan berarti bagi organisasi, jika dia mampu meraih hasil atau dapat melaksanakan tugas yang diemban secara efektif. (2) Pemimpin yang berorientasi kepada segi-segi kemanusiaan atau *concern for people*. Pemimpin di sini tidak berorientasi kepada tugas-tugas semata, akan tetapi lebih banyak memperlihatkan segi-segi kemanusiaan. Pemimpin semacam ini berpikir bahwa manusia adalah faktor yang sangat penting, dan dalam bekerjanya manusia bukan semata-mata penghasil saja, akan tetapi sebagai insan yang memiliki segi-segi rohani.

### **Tipe-tipe Kepemimpinan**

Adapun tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah menurut Sudarwan Danim (2012) terdiri dari: Pemimpin Otokratik. Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa

aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Pemimpin otokratik memiliki ciri- ciri lain: beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan, bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru, bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah, menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja, memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan, komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah, korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

Pemimpin demokratis Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin memainkan "peran permisif" atau istilah dalam bahasa Inggris *permissive* diartikan mengizinkan. Kepemimpinan demokratis memiliki ciri antara lain: Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama, Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Ciri- ciri pimpinan permisif antara lain adalah: tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri, mengiyakan

semua saran, lambat dalam membuat keputusan, banyak "mengambil muka" kepada bawahan, ramah dan tidak menyakiti bawahan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Rivai, 2013).

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Menurut Mila Badriyah (2015) kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Menurut Robibins (1996) yang dikutip oleh Mila Badriyah (2015), terdapat lima aspek kepuasan kerja sebagai berikut: Kerja yang secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, Rekan kerja yang mendukung, Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan

tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009).

Menurut Van Dyne dan Grahan (2005) yang dikutip oleh Muchlas (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: personal, situasional, dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Menurut Fred Luthans (2006) sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Quest (1995) dalam Soekidjan (2009) tentang komitmen organisasi mendapatkan hasil, seperti: Komitmen tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja, Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kemandirian dan Self control (kontrol diri), Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kesetiaan terhadap organisasi, Komitmen tinggi berkorelasi dengan tidak terlibatnya anggota dengan aktifitas kolektif yang mengurangi kualitas dan kuantitas kontribusinya.

Menurut Martin dan Nichols (1991) dalam Soekidjan (2009), tiga pilar komitmen yang perlu dibangun adalah sebagai berikut: Rasa memiliki (*a sense of belonging*), Rasa bergairah terhadap pekerjaannya, Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

## Motivasi

Menurut Veithzal Rivai (2013) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Bernard Barelson dan Gary A. Stainer yang dikutip oleh Muchdarsyah Sinungan (2009) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai keseimbangan.

Menurut T. Hani Handoko (2009) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2012) motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya

Menurut Sondang P. Siagian (2010) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal antara lain: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja di mana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

## Kinerja

Menurut Rivai (2013) kinerja merupakan suatu istilah secara umum

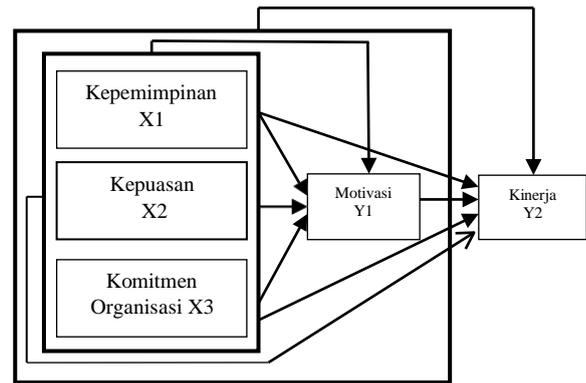
yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya- biaya masa lalu atau diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Menurut Sedarmayanti (2011) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Muchdarsyah Sinungan (2003) yang dikutip oleh Yuniarsih dan Suswatno (2011) menegaskan bahwa ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh: kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, dan hubungan kerja yang harmonis. Ada Lima aspek organisasional yang mendorong tumbuhnya kinerja produktif, yaitu: Desain, Budaya, Lingkungan, Manajemen mutu, dan Kepemimpinan organisasi.

### Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Untuk itu digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Pikir Hipotesis

Menurut Burham Bungin (2008) “hipotesis adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang belum sempurna. Jadi, hipotesis dapat juga disebut sebagai jawaban dari teoritis terhadap rumusan masalah. Hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

- H1 Kepemimpinan berpengaruh pada motivasi
- H2 Kepuasan berpengaruh pada motivasi
- H3 Komitmen Organisasi berpengaruh pada motivasi
- H4 Kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap motivasi
- H5 Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
- H6 Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja
- H7 Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja
- H8 Motivasi berpengaruh terhadap kinerja
- H9 Kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja

### METODE PENELITIAN

Subyek dan obyek dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT.

Graha Rajasa *Car* dan *Bus Air Conditioning* Kabupaten Sleman Yogyakarta. Sedangkan obyek penelitian dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kepuasan, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja. Menurut Sugiyono (2013) populasi yaitu generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Graha Rajasa *Car* dan *Bus Air Conditioning* Kabupaten Sleman Yogyakarta yang berjumlah 31 orang karyawan.

Menurut Gendro Wiyono (2011) sampel merupakan bagian populasi yang terwakili dan akan diteliti atau sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang terwakili. Sementara sampel menurut Menurut Sugiyono (2013) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode sensus dengan seluruh karyawan yang berjumlah sebanyak 31 orang.

Menurut Sugiyono (2013) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala

sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu Variabel Terikat (*Dependent*) Kinerja (Y2) dan Variabel Bebas (*Independent*) Kepemimpinan (X1), Kepuasan (X2), Komitmen Organisasi (X3), dan Motivasi (Y1) adalah Variabel *Intervening*.

Data dalam penelitian ini diantaranya analisis deskriptif yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Kategori data dibagi menjadi 5 (lima) dari skor 1 sampai dengan 5. Dalam penelitian ini, alat analisis yang digunakan untuk analisis inferensial adalah *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software SmartPLS 3.2.3*, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). Tahap-tahap pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut:

## Uji Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dibawah ini merupakan hasil dari pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat dikatakan bahwa untuk melihat pengaruh antar variabel dapat dilihat dari nilai koefisien parameter dan P values atau nilai signifikansi  $< 0,05$ . Apabila nilai P value  $< 0,05$  dan nilai koefisien parameter menunjukkan nilai positif maka hipotesis tersebut terbukti berpengaruh positif. Dan apabila data menunjukkan sebaliknya maka hipotesis tersebut tidak terbukti. Hal tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

### **Hipotesis 1: Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi (Y1)**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan (X1) dengan motivasi (Y1) menunjukkan nilai koefisien parameter 0,192 dan p values lebih dari  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,353. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh positif terhadap variabel motivasi. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 1 ditolak.

### **Hipotesis 2: Kepuasan (X2) terhadap Motivasi (Y1)**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan (X2) dengan motivasi (Y1) menunjukkan nilai koefisien parameter  $- 0,135$  dan p values lebih dari  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,563. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan

tidak terbukti berpengaruh positif terhadap variabel motivasi. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 2 ditolak.

### **Hipotesis 3: Komitmen Organisasi (X3) terhadap Motivasi (Y1)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasi (X2) dengan motivasi (Y1) menunjukkan nilai koefisien parameter 0,677 dan p values lebih dari  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,736. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak terbukti berpengaruh positif terhadap variabel motivasi. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 3 ditolak.

### **Hipotesis 4: Kepemimpinan (X1), Kepuasan (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap Motivasi (Y1)**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan (X1), variabel kepuasan (X2), dan variabel komitmen organisasi (X3) dengan motivasi (Y1) menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,506 dan p values lebih dari  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut terbukti berpengaruh positif terhadap variabel motivasi. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 4 diterima.

### **Hipotesis 5: Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2)**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan (X1) dengan kinerja (Y2) menunjukkan nilai koefisien parameter 0,747 dan p values lebih dari  $< 0,05$  yaitu

sebesar 0,006. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 5 diterima.

#### **Hipotesis 6: Kepuasan (X2) terhadap Kinerja (Y2)**

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan (X2) dengan kinerja (Y2) menunjukkan nilai koefisien parameter  $-0,419$  dan  $p$  values lebih dari  $> 0,05$  yaitu sebesar  $0,127$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan terbukti tidak berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 6 ditolak.

#### **Hipotesis 7: Komitmen Organisasi (X3) terhadap Kinerja (Y2)**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasi (X3) dengan kinerja (Y2) menunjukkan nilai koefisien parameter  $0,096$  dan  $p$  values lebih dari  $> 0,05$  yaitu sebesar  $0,736$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi terbukti tidak berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 7 ditolak.

#### **Hipotesis 8: Motivasi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)**

Hasil pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi (Y1) dengan kinerja (Y2) menunjukkan nilai koefisien parameter  $0,403$  dan  $p$  values lebih dari  $> 0,05$  yaitu sebesar  $0,231$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak terbukti berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. Dengan demikian dikatakan

bahwa hipotesis 8 ditolak.

#### **Hipotesis 9: Kepemimpinan (X1), Kepuasan (X2), Komitmen Organisasi (X3), dan Motivasi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)**

Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan (X1), variabel kepuasan (X2), dan variabel komitmen organisasi (X3) melalui variabel motivasi (Y1) terhadap variabel kinerja (Y2) menunjukkan nilai R-Square sebesar  $0,637$  dan  $p$  values lebih dari  $< 0,05$  yaitu sebesar  $0,000$ . Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel melalui variabel motivasi tersebut terbukti berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. Dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis 9 diterima.

#### **SIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Graha Rajasa *Car* dan *Bus Air Conditioning* Kabupaten Sleman Yogyakarta. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan yang tinggi yang diberikan oleh seorang pemimpin yang baik atau profesional tidak akan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Kepuasan tinggi yang dimiliki karyawan tidak akan berpengaruh secara langsung dengan motivasi kerja dimana dia bekerja. Karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada perusahaannya akan memungkinkan

untuk dapat meningkatkan motivasi kerja pada perusahaannya. Oleh karenanya, profesionalitas dalam gaya dan praktik kepemimpinannya mampu menumbuhkan motivasi bagi karyawan. Pemberian motivasi dapat diberikan pada karyawan berprestasi, dedikasi, loyalitas berupa promosi jabatan dan kenaikan gaji sehingga menimbulkan rasa tanggungjawab, komitmen, rasa memiliki demi kemajuan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia buku I*. Jakarta: Indeks.
- Artadi, Febri Furqon. (2015). *Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari*.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. (2008). *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan*.
- Fauzi, Imam. (2011). *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus, Skripsi*.
- Luthanz, Fred. (2005). *Organization Behavior edisi 10*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2002). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sianturi. (2012). *Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan BMT*
- Setyorini. (2010). *Pengaruh Komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan BTM*
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2011). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2003) *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wiyono, Gendro. (2011). *Merancang penelitian bisnis, dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN



**UPAJIWA**

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daerah Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajiwa\_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

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

## PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN BALAI LATIHAN KERJA DAN PENGEMBANGAN PRODUKTIVITAS DIY

**Iwan Kurniawan**

Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY

boncel\_13@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta, baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 48 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta

***Kata Kunci: Kinerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi kerja***

### Abstract

*This study aims to analyze the contribution of transformational leadership variables, work motivation and job satisfaction to the performance of State Civil Apparatus (ASN) within the Work Training and Productivity Development Center of Yogyakarta, either partially or simultaneously. This study uses quantitative approach with a sample of 48 respondents State Civil Apparatus (ASN) environment Yogyakarta Institute of Work Training and Productivity Development. The analysis technique used is path analysis. The results of the study found that transformational leadership had no significant effect on performance through work motivation in the Center for Work Training and Productivity Development in Yogyakarta. This study also found that job satisfaction has a positive and significant effect on performance through work motivation in the Center for Work Training and Productivity Development in Yogyakarta*

***Keyword: Performance, transformational leadership, and work motivation***

## PENDAHULUAN

Pentingnya peranan dan fungsi karyawan tidak hanya berlaku pada perusahaan yang bergerak dalam sektor swasta saja, namun juga dianggap penting pada lembaga-lembaga pelatihan dan pendidikan seperti Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY (BLKPP DIY). Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas (BLKPP) adalah unit pelaksana teknis bidang pelatihan kejuruan industri, tata niaga dan beberapa kejuruan lainnya yang berada di bawah naungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Tugas dari BLKPP adalah melaksanakan berbagai macam pelatihan dalam rangka menyediakan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang industri, tata niaga dan jurusan lainnya, yang lulusannya dipersiapkan untuk menjadi tenaga kerja terampil dan siap pakai yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar kerja.

Berkaitan dengan kinerja, penulis menemukan adanya penurunan kinerja dari beberapa instansi dan perusahaan. Berdasarkan data instansi bahwa nilai rata-rata kinerja pada indikator pengawasan sebesar 135,33 pada tahun 2015 dan mengalami penurunan nilai rata-rata sebesar 2,58 ditahun 2016 menjadi 132,75 dan pada indikator pengelolaan arsip pada tahun 2015 mempunyai nilai rata-rata sebesar 84,08 mengalami penurunan sebesar 0,86 menjadi 83,22 pada tahun 2016. Penilaian kinerja pegawai juga mengalami penurunan pada triwulan IV tahun 2015 terhadap penilaian kinerja pegawai Triwulan I tahun 2016 pada pada indikator Capaian kinerja sebesar 2063,49, orientasi pelayanan sebesar 1352,67, kerjasama 884,67, sedangkan antara triwulan I dan II terjadi penurunan pada indikator capaian kinerja sebesar 7602,5, indicator orientasi pelayanan sebesar 2245,6, indikator kerjasama

sebesar 2393,59 dan indikator kepemimpinan sebesar 189,87.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan diatas dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, penulis menilai perlu adanya upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mampu mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepala balai sebagai seorang leader atau pemimpin tentunya memegang peranan yang sangat penting dalam memberikan arahan dan meningkatkan kinerja karyawan di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY (BLKPP DIY). Tanggung jawab utama seorang pemimpin adalah membuat tujuan lembaga atau visi misi benar – benar terserap dan dipahami oleh semua lapisan institusional lembaga, dengan demikian kepala balai haruslah seorang yang visioner yang mampu membuat orang lain bertindak atas nama kepentingan kelompok demi tujuan bersama.

Guna menjalankan tanggungjawab sebagai pimpinan, kepala balai dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional yaitu kepemimpinan didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara, yaitu: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2010). Pada penelitian yang dilakukan oleh Cavazotte, Moreno & Bernardo, (2013) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki

dampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.

Faktor lain yang ikut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu (Pintrich dalam Slavin, 2011). Hal ini senada dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tumilaar (2015) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Davis dan Newstrom (2014) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Coutler (2010) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pada penelitian yang dilakukan Rosita (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta, baik secara parsial maupun secara simultan.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja

Pengertian kinerja menurut Dharma (2013:30), mengatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk, jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang. Mangkunegara (2011: 67), mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada seseorang, organisasi atau kelompok, adapun perilaku tersebut berupa gambaran umum tahapan dan semua unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Orang sering menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu, paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto, 2010: 7).

Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren, Beek, dan Vet (2014) dalam penelitiannya menyusun konsep kerangka heuristik *individual work Performance* dari berbagai konsep kinerja yang ada,

Koopmans dkk (2014) menyatakan ada empat dimensi kinerja yaitu:

- 1) Kinerja tugas (*task performance*) yang merujuk pada keahlian atau kompetensi pada tugas pekerjaan yang utama yang dilakukan, misalnya kuantitas kerja, kualitas kerja dan pengetahuan tentang pekerjaan.
- 2) Kinerja kontekstual (*contextual performance*) merupakan perilaku yang bisa mendukung organisasi, lingkungan sosial dan psikologis, dimensi ini merujuk pada perilaku diluar tata cara kerja yang telah ditentukan, misalnya komunikasi, kedisiplinan, perilaku interpersonal, dan kepemimpinan serta memotivasi orang lain.
- 3) Kinerja adaptif (*adaptive performance*) yaitu kemampuan individu untuk menyesuaikan perubahan dalam system kerja atau peran kerja. Termasuk didalamnya berpikir kreatif, menghadapi situasi pekerjaan yang sulit diprediksi, mempelajari tugas baru, teknologi dan prosedur serta menyesuaikan dengan orang lain, budaya dan lingkungan fisik disekitar individu.
- 4) Dimensi perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) merupakan perilaku yang merugikan organisasi, misalnya ketidakhadiran, terlambat masuk kerja, pencurian dan penggunaan zat-zat terlarang.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hughes (2012: 5) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan tiga hal utama, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

Rivai dan Mulyadi (2012: 2) menjelaskan bahwa definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Selain itu, Yukl (2010: 8) juga menyatakan bahwa kepemimpinan meliputi proses-proses pengaruh yang melibatkan penentuan sasaran-sasaran kelompok dan organisasi, memotivasi perilaku tugas untuk mencapai sasaran serta memengaruhi pemeliharaan kelompok dan budaya. Pemimpin adalah agen perubahan (*agents of change*), dimana perilakunya mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dapat terbentuk dalam suatu kelompok ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetisi antara satu sama lain dalam kelompok.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:2), menyatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas- aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang

berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Hasibuan (2010:56) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma.

Kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif. Berdasarkan pendapat Bass (dalam Hasibuan, 2010:56), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Bass (dalam Hasibuan, 2010: 61), pemimpin dikatakan transformasional apabila Ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya untuk memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya. Dalam organisasi yang diperhadapkan pada perubahan yang tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Prajogo, 2013), kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek yaitu:

1) *Charisma or Idealized Influence*

Karisma atau pengaruh yang diidealkan, faktor ini mendeskripsikan para pemimpin bertindak sebagai model yang berperan kuat bagi para pengikutnya; pengikut mengenali para pemimpinnya dan sangat ingin menyamai mereka. Para pemimpin ini biasanya mempunyai standard moral dan etika penyelenggaraan yang sangat tinggi dan dapat dihitung dalam melakukan hal yang benar.

Mereka dihormati secara penuh oleh para pengikutnya, yang biasanya menempatkan kepercayaan besar terhadap mereka. Mereka memberikan sebuah visi dan misi pada pengikutnya.

2) *Inspirational Motivation*

Motivasi yang memberikan inspirasi, merupakan deskripsi pemimpin yang menyampaikan harapan-harapan tinggi kepada para pengikutnya, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama organisasi seperti sekolah. Pada prakteknya, para kepala sekolah menggunakan simbol dan hubungan emosi untuk memfokuskan usaha anggota kelompok untuk mencapai lebih dari apa yang diharapkan sesuai dengan kepentingan masing-masing. Semangat tim guru ditingkatkan lewat motivasi aspiratif. Contoh dari motivasi aspiratif adalah seorang kepala sekolah yang memotivasi para guru dan bagian administrasi agar unggul dalam pekerjaan mereka lewat kata-kata dan percakapan pendek yang membangkitkan semangat, kepala sekolah tersebut secara jelas menyebutkan peran menyeluruh mereka dalam perkembangan organisasi di masa mendatang.

3) *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual, meliputi kepemimpinan yang mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan untuk menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri para pemimpin dan organisasi. Stimulasi intelektual mendukung pengikutnya karena mereka mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif yang berhubungan dengan organisasi sekolah. Stimulasi intelektual mendorong para pengikut yakni para guru untuk berpikir dan memecahkan masalah secara cermat. Contoh dari stimulasi intelektual yakni kepala

sekolah yang mendorong usaha-usaha individu guru untuk mengembangkan cara yang unik dalam memecahkan masalah yang menyebabkan menurunnya kualitas pendidikan dan pembelajaran.

4) *Individualize Consideration*

Pertimbangan individu merupakan faktor transformasional yang mewakili para pemimpin dalam memberikan iklim yang mendukung dan mendengarkan kebutuhan individu parapengikutnya dengan cermat. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba untuk membantu individu-individu agar teraktualisasi secara penuh. Para pemimpin ini dapat menggunakan delegasi sebagai alat untuk membantu para pengikut yakni para guru agar tumbuh melalui tantangan-tantangan pribadi. Contoh Pertimbangan individu adalah kepala sekolah yang mengarahkan setiap anggota organisasi, setiap guru dengan cara unik dan peduli. Bagi beberapa guru, kepala sekolah dapat memberikan hubungan kuat, sedangkan bagi anggota yang lainnya kepala sekolah dapat memberikan arahan-arahan khusus dengan tingkat struktur yang tinggi.

5) *Idealized Influence*

Merupakan perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat. Ia selalu hadir di saat-saat sulit, ia pun memegang teguh nilai-nilai yang ia junjung tinggi. Komitmen yang tinggi selalu mengiringi langkah pemimpin ini. Ia menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya. Ia seorang yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti. Di atas segalanya, ia adalah orang yang tekun.

## Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu (Pintrich dalam Slavin, 2011). Hal ini senada dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Dengan bahasa sederhana, motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan seseorang melangkah, membuatnya tetap melangkah, dan menentukan ke mana seseorang tersebut mencoba melangkah (Slavin, 2011).

Schunk, Pintrich & Meece (2012) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses diinisiasikannya dan dipertahankannya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini Schunk, dkk (2012) menjelaskan bahwa motivasi menyangkut berbagai tujuan yang memberikan daya penggerak dan arah bagi tindakan, motivasi juga menuntut dilakukannya aktivitas baik fisik maupun mental, yang kemudian aktivitas yang termotivasi tersebut diinisiasikan dan dipertahankan.

Kajian yang dilakukan oleh Conway dan Biner (dalam Rashid dan Rashid, 2012) menunjukkan bahwa ada lima dimensi dalam motivasi kerja yaitu:

- 1) Imbalan keuangan (*financial rewards*), mengacu pada penyediaan imbalan yang adil dan sesuai.
- 2) Konten pekerjaan (*Job Content*) yang mengacu pada tersedianya pekerjaan yang menarik, menantang dan bervariasi sesuai dengan bakat dan minat.
- 3) Peluang pengembangan karir (*Carrer development opportunities*) yang mengacu pada kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir dalam organisasi atau bidang pekerjaan.
- 4) Suasana mendukung dan sosial (*Supportive and social atmosphere*)

mengacu pada lingkungan kerja yang menyenangkan dan kooperatif.

- 5) *Menghormati* kehidupan pribadi (*Respect for private life*) merujuk pada atasan yang menghargai kehidupan pribadi bawahan.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2014) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Kepuasan pekerjaan meliputi kepuasan internal dan eksternal. Kepuasan internal mengacu pada penyebab yang menciptakan kepuasan pekerjaan, dan mempunyai hubungan dekat pada pekerjaan itu sendiri. Kepuasan eksternal adalah secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dan meliputi beberapa segi seperti lingkungan kerja baik, kesejahteraan, gaji tinggi, promosi, dan lain-lain.

Menurut Rivai (2013) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Isi Pekerjaan.

Penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2. Supervisi.

Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai *figure* ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.

3. Kesempatan untuk Maju.

Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

4. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

5. Rekan kerja.

Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerjabagi pegawai individu.

### METODE PENELITIAN

Subjek penelitian atau responden adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Moleong (2010: 132) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Subjek yang digunakan pada penelitian ini yaitu pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas

DIY yang berjumlah 55 pegawai berdasarkan data nominatif tahun 2017.

Menurut Sugiyono (2012:12), dalam menentukan besarnya sampel yaitu menggunakan tabel *Krejcie*. *Krejcie* dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi. Berdasarkan tabel tersebut, sampel yang digunakan berjumlah 48. Perhitungan tersebut berdasarkan tabel *Krejcie Morgan* dengan jumlah 55 jumlah populasi.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer menurut Purwanto (2018:1) adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti atau pengambil data secara langsung dari sumbernya. Adapun metode pengumpulan data pada penelitian ini akan menggunakan kuesioner. Kuesioner menurut Purwanto (2018:29) adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti memberikan pernyataan-pernyataan yang disusun sedemikian rupa tentang variabel penelitian.

Analisis inferensial pada penelitian ini akan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance dengan software Smart PLS. 3.2.2 sebagai alat analisis. PLS merupakan salah satu metode untuk melaksanakan *model Structural Equation Modelling* (SEM). Model PLS ini digunakan pada saat dasar teori perancangan model lemah dan indikator pengukuran tidak memenuhi model pengukuran yang ideal. PLS dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala atas (Ghozali dan Latan, 2012:53). Kriteria penilaian model PLS sebagaimana diajukan oleh Chin dalam Ghozali dan Latan (2012:81) adalah sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 1 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi model Pengukuran	a. Nilai loading faktor diatas 0,6 b. Setiap indikator memiliki loading faktor lebih tinggi terhadap konstruksya dibandingkan dengan konstruk lainnya c. <i>Composite reliability</i> nilai harus di atas 0,60.
Evaluasi model Struktural	a. Hasil $R^2$ dinyatakan berpengaruh signifikan jika $P_{value} < 0,05$ . b. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .

Sumber: Ghozali dan Latan (2012)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang kepemimpinan adalah baik. Hal ini terlihat dari 781 jawaban (40,7%) memberikan jawaban dengan kategori setuju. Namun, berdasarkan pengujian analisis deskriptif, masih ditemukan aparat yang merasa bahwa pimpinan selalu meragukan hasil kerjanya dan menganggap bahwa enggan belajar tentang perkembangan teknologi dalam pekerjaan.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.643 (di atas 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Tidak signifikannya pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta dikarenakan mekanisme pekerjaan yang ada di lembaga tersebut sudah menggunakan sistem yang baku sehingga interaksi antara pimpinan dan pegawai menjadi semakin berkurang. Hal ini yang selanjutnya menjadi faktor penyebab variabel variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hughes (2012:5) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan tiga hal utama, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

Rivai dan Mulyadi (2012: 2) menjelaskan bahwa definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang kepuasan dalam bekerja adalah kurang baik. Hal ini terlihat dari 763 jawaban (39,7%) memberikan jawaban dengan kategori tidak setuju. Namun, berdasarkan pengujian analisis deskriptif, masih ditemukan aparat yang merasa bosan dengan pekerjaan dan merasa ditempatkan pada bidang pekerjaan yang tidak disukai.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.034 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2014) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Davis dan Newstrom (2014) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Coutler

(2010) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja. Davis dan Newstrom (2014) menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil *P value* sebesar 0.034 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Hasibuan (2010: 56) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma.

Kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif. Berdasarkan pendapat Bass (dalam Hasibuan, 2010: 56), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan

sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Yukl (2010: 305) dalam teori kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dari pengikut. Bass (dalam Hasibuan, 2010: 58) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut atau bawahan seperti yang dikemukakan pada teori-teori kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional mengembangkan kebutuhan-kebutuhan pengikut, memberikan inspirasi kepada pengikut melebihi minat pribadinya sendiri bagi satu tujuan bersama yang lebih tinggi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil *P value* sebesar 0.001 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Robbins dan Coutler (2010), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Kepuasan pekerjaan meliputi kepuasan internal dan eksternal. Kepuasan internal mengacu pada penyebab yang menciptakan kepuasan pekerjaan, dan mempunyai hubungan dekat pada pekerjaan itu sendiri. Kepuasan eksternal adalah secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dan meliputi beberapa segi seperti lingkungan kerja baik, kesejahteraan, gaji tinggi, promosi, dan lain-lain.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang motivasinya dalam bekerja adalah baik. Hal ini terlihat dari 861 jawaban (44,8%) memberikan jawaban dengan kategori setuju. Namun, berdasarkan pengujian analisis deskriptif, masih ditemukan aparat yang merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja dan merasa gaji saya kurang sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.034 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Motivasi didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu (Pintrich dalam Slavin, 2011). Hal ini senada dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Dengan bahasa

sederhana, motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan seseorang melangkah, membuatnya tetap melangkah, dan menentukan ke mana seseorang tersebut mencoba melangkah (Slavin, 2011).

Schunk, Pintrich & Meece (2012) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses diinisiasikannya dan dipertahankannya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini Schunk, dkk (2012) menjelaskan bahwa motivasi menyangkut berbagai tujuan yang memberikan daya penggerak dan arah bagi tindakan, motivasi juga menuntut dilakukannya aktivitas baik fisik maupun mental, yang kemudian aktivitas yang termotivasi tersebut diinisiasikan dan dipertahankan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang kinerjanya adalah baik. Hal ini terlihat dari 735 jawaban (47,3%) memberikan jawaban dengan kategori setuju. Namun, berdasarkan hasil pengujian karakteristik data penelitian, diketahui bahwa masih terdapat aparat yang tidak mampu bekerja dalam tim; tidak mampu menuangkan ide-idenya pada pekerjaan, dan masih terdapat aparat yang meninggalkan pekerjaan untuk mengejar kepentingan pribadi.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.061 (di atas 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.

Tidak signifikannya pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta melalui variabel motivasi dikarenakan mekanisme pekerjaan yang ada di lembaga tersebut sudah menggunakan sistem yang baku sehingga interaksi antara pimpinan dan pegawai menjadi semakin berkurang. Hal ini yang selanjutnya menjadi faktor penyebab variabel variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Menurut Bass (dalam Hasibuan, 2010: 61), pemimpin dikatakan transformasional apabila Ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya untuk memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya. Dalam organisasi yang diperhadapkan pada perubahan yang tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target, sasaran dan kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja aparatur dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Menurut Simamora (2010: 339) kinerja adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Oleh karena itu,

kinerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.002 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.

Kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada seseorang, organisasi atau kelompok, adapun perilaku tersebut berupa gambaran umum tahapan dan semua unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Orang sering menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu, paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto, 2010: 7).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- (1) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (2) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (5) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (6) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.
- (7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

Awan, R. U., Ghazala, N., dan Anjum, N. (2011). A Study of Relationship between Achievement Motivation, Self Concept and Achievement in English and Mathematics at Secondary Level.

*International Education Studies*. 4(3), 72-79.

Cavazotte, F., Moreno, V., Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self efficacy. *Journal of Rio De Janeiro* 10(4), 72-97.

Davis, Keith dan John W. Newstrom. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Dharma, Surya. (2013). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ghozali, I. Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hughes, R.L., Ginnet, R.C., dan Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.

Koopmans, Linda., Bernaards, Claire M., Hildebrandt, Vincent H., Buuren, Stef van., Beek, Allard J. van der., Vet, Henrica C.W. de. 2014. Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*. 15(2), 123-149.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesepuluh, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Purwanto. (2018). *Teknik Penyusunan Instrumen Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian Ekonomi Syariah*. Magelang: StaiaPress.
- Rashid, Sadia., Rashid, Uzma. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*. 1 (2), 24-33.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Rosita, Titik. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 5 (1), 1-20.
- Schunk, Dale H., Paul R. Pintrich dan Judith L. Meece. (2012). *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian dan Aplikasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Slavin, Robert E., (2011). *Psikologi Pendidikan Teori Dan Praktek* Edisi Kesembilan Jilid 1, Jakarta: PT. Indeks.
- Sudarmanto, (2010). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tumilaar, Brigita Ria. (2015). Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sulut. *Jurnal EMBA*. 3 (2), 787-797.
- Yukl. G. (2010). *Leadership in Organizational*. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.



**UPAJIWA**

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daerah Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajiwa\_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 :

$\eta$  merupakan vector *Endogen* (dependen) Variabel Laten,  $\xi$  merupakan vector Exogen

(independen) Variabel Laten, dan  $\zeta$  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 :

$\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan *predictor* endogen dan variabel laten exogen  $\xi_b$  dan  $\eta_i$  sepanjang *range* indeks I dan b. Sedangkan  $\zeta_j$  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://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](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)



## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DAERAH DIY DI KABUPATEN GUNUNGGKIDUL

Puji Lestari

KPPD Kabupaten Gunungkidul DIY

putriayu.aster@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY di Kabupaten Gunungkidul dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Obyek penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yaitu sebanyak 39 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner (angket). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 3.2.7. Adapun hasil dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, Motivasi tidak berpengaruh signifikan kinerja pegawai, Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai, Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi hanya sebesar 41,1%.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi

### Abstract

*This study aims to determine the effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance at DIY Regional Tax Office in Gunungkidul Regency with Motivation as an Intervening Variable. The object of this research is all of the 39 KPPD District Gunungkidul Regency employees. The method of data collection in this study was conducted by using a questionnaire (questionnaire). The data analysis method used in this study is Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.2.7 software. The results in this study Leadership has a significant effect on motivation but does not have a significant effect on employee performance. The work environment has a significant effect on employee motivation and performance. Motivation does not significantly influence employee performance. Leadership and work environment simultaneously influence employee motivation and performance. significant effect on performance through motivation, work environment has a significant effect on employee performance through motivation. Performance influenced by leadership, work environment and motivation is only 41.1%*

**Keywords:** Leadership, Work Environment, Employee Performance, Motivation

## PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Risambessy *et al.*, 2012). Karyawan dapat menjadi potensial jika dikelola dengan baik dan benar, tapi akan menjadi beban jika tidak dikelola dengan benar. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara seorang pemimpin memberikan contoh yang baik, memotivasi, dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja.

Kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi (Susanto dan Aisyah, 2010); kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan motivasi (Syahrudin dkk., 2016); kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi (Aurelia, 2013; Alwi dan Sudarman, 2010). Penelitian ini lebih menekankan pada empat variabel yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dipilihnya keempat variabel tersebut berdasarkan pada studi penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010), Aurelia (2013), Prajadi (2014), Sri dan Hartanto (2010), Wahyudi dan Suryono (2006). Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dalam konteks penelitian di organisasi. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob (2009) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Ollukkar dan Gunaseelan (2012), dan memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian-penelitian empiris di atas, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti ingin menguji apakah dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY di Kabupaten Gunungkidul (selanjutnya disingkat KPPD Kabupaten Gunungkidul) juga berlaku demikian. Kondisi saat ini di KPPD Kabupaten Gunungkidul KPPD Kabupaten Gunungkidul telah menunjukkan kinerja atau capaian terhadap tujuan organisasi yang cukup baik yaitu meningkatnya penerimaan pendapatan asli daerah (PAD) dari pajak kendaraan bermotor diwilayah Kabupaten Gunungkidul.

Faktor lain yang mendukung pelaksanaan tugas organisasi pemerintah adalah lingkungan kerja. Beberapa instrumen lingkungan kerja KPPD Kabupaten Gunungkidul yang kurang mendapat perhatian antara lain: a) Prasarana yaitu tempat parkir untuk kendaraan Roda 4 (empat) untuk Wajib Pajak belum ada sehingga masih menggunakan sebagian jalan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul; b) Bangunan kantor induk KPPD Kabupaten Gunungkidul kurang tertata rapi; c). Ruang pelayanan Wajib Pajak kurang memadai untuk pelayanan masyarakat, pada saat-saat tertentu masyarakat berjubel untuk mengatri menunggu antrian pembayaran pajak KBM, d). Tempat/lokasi untuk cek fisik kendaraan bermotor untuk kendaraan roda 2 dan 4/lebih masih menjadi satu belum dibedakan mengingat lokasi yang kurang luas; e). Mekanisme organisasi, meliputi : penyediaan perangkat keras dan aplikasi

teknologi informasi (TI) yang terpasang di 5 lokasi BPD Cabang Pembantu Karangmojo, BPD Cabang Pembantu Semin, BPD Cabang Pembantu Paliyan, Samsat Desa Gedangsari dan Samsat Desa Hargomulyo serta Bus keliling untuk mendekatkan pelayanan masyarakat sering terjadi *stagnan/hang/error* yang mengakibatkan pelayanan kepada masyarakat terganggu.

Guna mewujudkan *service excellence* pada aparatur pemerintahan tersebut maka perlu meningkatkan kebijakan yang dapat mendorong motivasi pegawai dalam mewujudkan layanan berkualitas. Kinerja seseorang (*human performance*) merupakan fungsi dari kemampuan individu (*ability*) dan motivasinya (*motivation*). Motivasi pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul diperoleh gambaran umum bahwa ditinjau dari motivasi masih belum optimal dalam menghasilkan inovasi dalam pekerjaan yang diemban sehingga terkesan pekerjaan hanya bagian dari rutinitas kehidupan tanpa memberikan nilai lebih bagi pekerjaan yang dihasilkan.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Kepemimpinan

Robbins (2008) mendefinisikan mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Hasibuan (2012) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka (Stephen, 2008).

Kepemimpinan yang efektif adalah seorang pemimpin yang bisa melakukan pilihan yang tepat. Pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah dalam pencapaian tujuan organisasi. Cara ini dapat dikatakan sebagai gambaran kepemimpinan yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Menurut Mulyadi dan Rivai (2009), dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya.

Kepemimpinan (Mintzberg dalam Wahjosumidjo, 2010), lebih menggunakan pengamatan untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada tiga peran utama yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya, yaitu: *interpersonal, informasional, dan decisional*.

Teori Kepemimpinan yang penulis ambil dalam penelitian ini adalah (Mintzberg dalam Wahjosumidjo, 2010), Pimpinan KPPD DIY di Kabupaten Gunungkidul dapat mempengaruhi bawahan/ pegawai dalam menjalankan tugasnya dan pengaruhnya terhadap bawahannya. Kepemimpinan yang relevan sebagai indikatornya dalam penelitian ini antara lain:

- 1) *Interpersonal* (peran antar pribadi) : Pimpinan Kepala KPPD Kab.Gunungkidul sebagai figur yang keberadaanya dapat menunjukkan eksistensi organisasi, sebagai pemimpin dalam organisasi, dan sebagai penghubung komunikasi internal maupun eksternal KPPD Kab.Gunungkidul.
- 2) *Informasional* (peran infomasional) : Pimpinan KPPD Kabupaten Gunungkidul sebagai pengelola informasi di KPPD Kab.Gunungkidul.

- 3) *Decisional*: Pimpinan Kepala KPPD kabupaten Gunungkidul sebagai wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya dan perunding di KPPD Kab.Gunungkidul.

### **Teori Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja karyawan, di dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dan penuh tanggung jawab, dan pada akhirnya dapat memperoleh hasil yang maksimal. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja. Menurut Moekijat (2010), instansi yang mempunyai lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Anorogo dan Widiyanti (2012), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Jain dan Kaur (2014) berpendapat konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis dan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan negatif pada psikologis dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja dapat digambarkan sebagai lingkungan di mana orang bekerja yakni meliputi lingkungan fisik (misalnya kebisingan, peralatan, suhu), dasar-dasar pekerjaan itu sendiri (misalnya beban kerja, tugas, kompleksitas), fitur bisnis yang luas (misalnya budaya, sejarah) dan bahkan latar belakang bisnis tambahan (misalnya pengaturan industri, pekerja hubungan). Jain dan Kaur (2014) membagi lingkungan kerja menjadi tiga dimensi yaitu lingkungan fisik, lingkungan mental dan lingkungan sosial.

Dalam penelitian ini penulis mengambil teori Lingkungan kerja,

menurut Jain dan Kaur (2014), beberapa indikator lingkungan kerja yang dapat dijadikan ukuran sehingga secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh Kinerja antara lain yaitu Lingkungan Fisik, Lingkungan Non Fisik dan Lingkungan Sosial

### **Teori Motivasi**

Pamela dan Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang mempertimbangkan intensitas (*intensity*), arah perilaku (*direction*), serta persistensi atau tingkat kegigihan (*persistency*) atas sesuatu individu dalam upayanya menjacapi suatu tujuan. Motivasi (Herzberg dalam Lestari, 2009) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor hygiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Motivasi menurut (Herzberg dalam Lestari, 2009) mendefinisikan sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Motivasi Intrinsik, memiliki indikator:
  - (1) *Achievement* (prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas

- (2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier
  - (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
  - (4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari institusi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.
- 2) Motivasi Ekstrinsik, memiliki indikator:
- (1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh institusi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan
  - (2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
  - (3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
  - (4) *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan) merupakan komunikasi antara karyawan dengan atasan
  - (5) Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, bonus, dan tunjangan

Penulis mengambil Motivasi (Herzberg dalam Lestari (2009)). Motivasi yang relevan sebagai indikatornya dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Motivasi Intrinsik, dorongan yang timbul dari dalam diri pegawai KPPD Kab.Gunungkidul untuk melakukan suatu kegiatan.
- 2) Motivasi Ekstrinsik, dorongan yang timbul dari luar diri pegawai

KPPD Kab.Gunungkidul terutama dari organisasi tempatnya bekerja untuk melakukan suatu kegiatan.

### **Teori Kinerja**

Kinerja menurut Mahmudi (2013) merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Menurut Mathis et al. (2009) kinerja dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah kuantitas pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja, kualitas dalam ketaatan dalam prosedur dan disiplin, keandalan dalam melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervisi minimum, kehadiran masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya. Dari uraian teori diatas maka penulis mengambil Kinerja Menurut Mathis et al. (2009). Kinerja yang relevan sebagai indikatornya dalam penelitian ini antara lain:

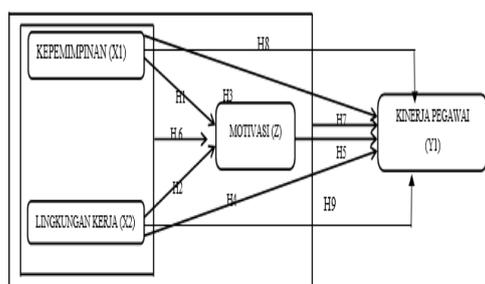
- 1) Kuantitas, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur kuantitas.
- 2) Kualitas, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur kualitas.
- 3) Ketepatan, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur ketepatan.
- 4) Kehadiran, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang

dievaluasi melalui tolok ukur kehadiran.

- 5) Kemampuan bekerja sama, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur kemampuan bekerja sama

### Kerangka Pikir dan Pengembangan Hipotesis

Dari kerangka pikir dapat dijelaskan satu persatu hubungan tersebut dengan tingkat korelasi hasil – hasil dari hubungan tersebut . Hubungan variabel diatas dapat tergambar pada bagan dibawah ini :



Gambar 1 :Kerangka Pikir

### Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi

Menurut Hasibuan (2012) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebab pimpinan panutan dan sorotan dari bawahan. Dengan demikian bila dalam suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan para bawahan sehingga merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja yang cukup tinggi. Penelitian Khuong dan Hoang

(2015) dalam penelitian yang dilaksanakan di Perusahaan Audit di Kota Ho Chi Minh, Vietnam didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi

Khoiri (2013) Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat. Marwanto dan Riyadi (2014) Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Sebagaimana penelitian Ng Kim-Soon et al. (2014) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### **Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Imam (2012) Organisasi memerlukan pemimpin yang bisa menjadi panutan dalam organisasi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi, sehingga proses perubahan individu dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Abbas dan Yaqoob (2009) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh Risambessy et al. (2012) dan Aurelia (2013) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Menurut Ahyari (dalam Soentoro, 2013) lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian Ollukkar dan Gunaseelan (2012), memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Herlambang dkk. (2014) mendapatkan kesimpulan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Hasibuan (2012), motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas

pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Penelitian Syahrudin dkk. (2016) menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menurut Susanto dan Aisyah (2010), Thushel (2015), Herlambang dkk. (2014), dan Kusworo, dkk (2015) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

### **Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap Motivasi**

Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Penelitian Virgana dan Suprijadi (2016) yang dilakukan di SMK Negeri Jakarta Utara didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Penelitian Syahputra dan Yasri (2016), Alwi dan Sudarman (2010), dan Praptiestrini (2016) memiliki hasil kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi.

### **Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja**

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2003). Penelitian Alwi dan Sudarman (2010) yang dilaksanakan di Kecamatan Laweyan Kota Surakarta juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Penelitian Wahyudi dan Suryono (2006), Rahmayanti dan Afandi (2014), dan Prajadi (2014). juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja terhadap motivasi.

### **Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening**

Hasibuan (2012), motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Jonison dkk. (2014) yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Bank Artha Graha Pekanbaru. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel

intervening pada Bank Artha Graha Pekanbaru. Jadi apabila kepemimpinan meningkat maka motivasi juga akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

### **Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening**

Khoiri (2013) Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat. Hasibuan (2012), motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Maoulana dkk. (2014) yang meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Telkom Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Telkom Indonesia. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin baik motivasi maka akan mempengaruhi lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Subyek Dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah Pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul. KPPD Kabupaten Gunungkidul adalah salah satu unit pelaksana teknis dinas (UPTD) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang bertugas dibidang pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor. Sedangkan Obyek penelitian ini adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja pegawai.

### Populasi dan Sampel

Menurut Wiyono (2011) populasi didefinisikan sebagai kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil dari penelitian. Mengacu pada pernyataan tersebut, maka menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul. Data dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yaitu sebanyak 39 orang dan semua menjadi calon responden.

### Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan cara memberikan pernyataan kepada semua responden yang disensus. Populasi data obyek yaitu jumlah personil lapangan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul untuk bisa disensus sebanyak 39 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner (angket).

### Metode Analisis Data

#### a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan.

#### b. Analisis Inferensial

Guna melakukan analisis inferensial dari penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* SmartPLS 3.2.7. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

##### 1) Uji Indikator

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

##### 2) Uji Hipotesis

*Inner Model* atau *structural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, 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:

$\eta$  = vector endogen (dependen) variabel laten

$\xi$  = vector exogen (independen) variabel laten

$\zeta$  = vector residual

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan gaya kepemimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak baik ada sebanyak 3 (7,7%), yang mempersepsikan tidak baik sebanyak 2 (5,1%) dan yang mempersepsikan biasa

saja sebanyak 4 (10,3%), sedangkan yang mempersepsikan baik ada 21 (53,9%) dan yang sangat baik ada 12 (30,8%). Ini menunjukkan bahwa pimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah menerapkan model interpersonal, informasional, dan decisional dengan baik.

#### **Analisis Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X2)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak nyaman ada sebanyak 2 (5,1%), yang mempersepsikan tidak nyaman sebanyak 1 (2,6%), yang mempersepsikan biasa saja sebanyak 16 (41%), kemudian yang mempersepsikan nyaman dan sangat nyaman sebanyak 10 (25,6%). Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah memberikan lingkungan fisik, lingkungan non fisik dan lingkungan sosial yang sudah cukup baik.

#### **Analisis Deskripsi Variabel Motivasi (Y1)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan motivasi di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak baik ada 3 (7,7%), yang mempersepsikan tidak baik ada 4 (10,3%), yang mempersepsikan biasa saja sebanyak 3 (7,7%), kemudian yang mempersepsikan baik sebanyak 20 (51,2%), dan yang mempersepsikan sangat baik sebanyak 9 (23,1%). Ini menunjukkan bahwa motivasi di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah memiliki motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang mendorong karyawan untuk bekerja.

#### **Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)**

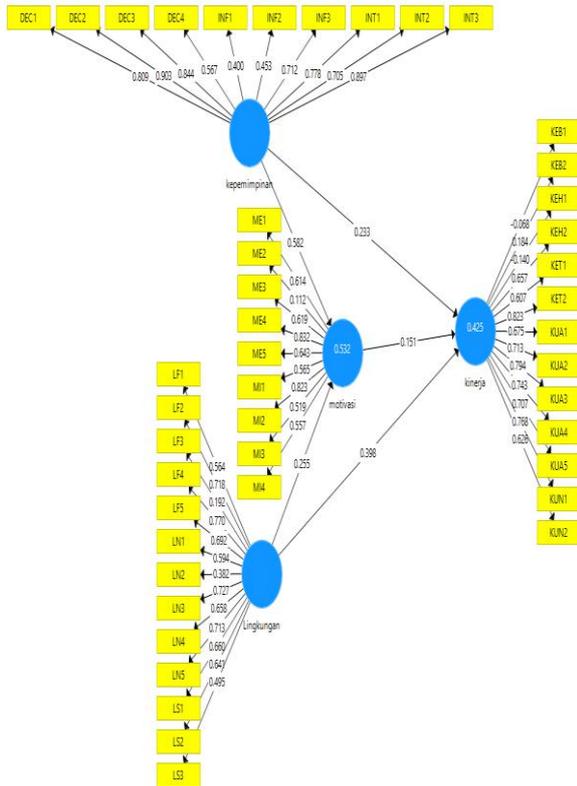
Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan kinerja pegawai di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak baik ada 15 (38,4%), mempersepsikan tidak baik sebanyak 15 (38,4%) sedangkan yang mempersepsikan biasa saja sebanyak 4 (10,3%), mempersepsikan baik sebanyak 3 (7,7%) dan yang mempersepsikan sangat tidak baik sebanyak 2 (5,2%). Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul kurang memenuhi kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama.

#### **Analisis Inferensial**

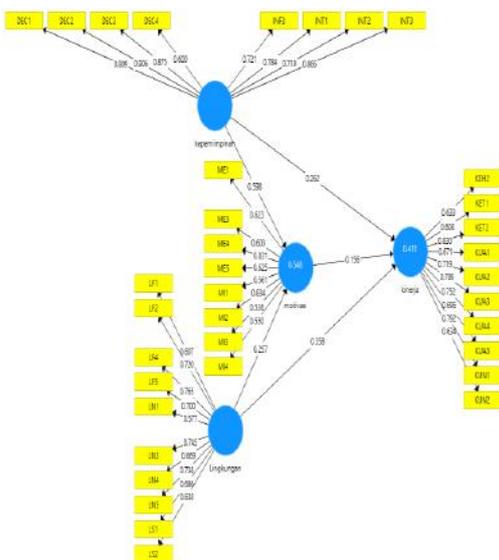
Analisis inferensial dari penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance dengan *software* SmartPLS v.3.2.7.

#### **Uji Indikator (*Measurement Model/Outer Model*)**

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model*. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Model pengujian *Measurement Model/Outer Model* (Model Sebelum Uji Indikator) pada Gambar 2.



Gambar 2 Model Sebelum Uji Indikator



Gambar 3. Model PLS Algorithm Setelah Uji Indikator Tahap II

### Uji Hipotesis (*Structural Model/ Inner Model*)

*Inner Model* merupakan pengujian terhadap model structural dilakukan berdasarkan hasil uji model structural (*inneer model*) yang meliputi output  $R^2$ , koefisien parameter dan t-statistik sebagai berikut :

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 2. Koefisien Determinasi

Pengujian	Hasil Uji	Ket.
Motivasi	0.548	Cukup Kuat
KInerja	0.411	Cukup Kuat

Dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi diketahui bahwa Motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja sebesar 54,8%, selebihnya 45,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat model. Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi hanya sebesar 41,1% selebihnya 58,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

### Overall Model

Pengujian overall model digunakan dengan menghitung apakah secara overall model sudah baik atau tidak. Pengujian ini menggunakan nilai SRMR <95%. Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa nilai SRMR sebesar 0,173. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai SRMR memenuhi syarat.

### Pengujian Inner Model

Hipotesis statistik untuk *inner model* yakni variabel laten *eksogen* terhadap *endogen*.

Tabel 3. Tabel Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	T-statistik	P-value	Status
H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi	0.598	3.057	0,002	<b>Terbukti</b>
H2 : Lingkungan berpengaruh terhadap Motivasi	0.257	1.977	0,049	<b>Terbukti</b>
H3 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja	0.262	0.881	0,379	Tidak Terbukti
H4 : Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja	0.358	2.382	0,018	<b>Terbukti</b>
H5 : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja	0.156	0.478	0,633	Tidak Terbukti
H6 : Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi	-	0.548	-	<b>Terbukti</b>
H7 : Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh	-	0.411	-	<b>Terbukti</b>

uh terhadap kinerja pegawai				
H8 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening	0,436	2,577	0,673	<b>Terbukti</b>
H9 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening	0,088	0,422	0,000	<b>Terbukti</b>

Analisis Jalur

Tabel 4. Pengaruh Langsung dan TidakLangsung

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Efek Total	Keterangan
$X1 \rightarrow Y2 = 0.262$	$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ $0.598 \times 0.156 = 0.093$	$0.262 + 0.093 = 0.355$	Pengaruh $X_1$ terhadap $Y_2$ melalui $Y_1$
$X2 \rightarrow Y2 = 0.358$	$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ $0.257 \times 0.156 = 0.040$	$0.358 + 0.040 = 0.398$	Pengaruh $X_2$ terhadap $Y_2$ melalui $Y_1$

**Pengaruh Langsung**

- 1)  $X_1 \rightarrow Y_2 = 0.262 \rightarrow$  Pengaruh Langsung kepemimpinan terhadap kinerja
- 2)  $X_2 \rightarrow Y_2 = 0.358 \rightarrow$  Pengaruh Langsung lingkungan terhadap kinerja

**Pengaruh Tidak Langsung**

- 1)  $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (\beta_{X_1 Y_1}) \times (\beta_{Y_1 Y_2}) = 0.598 \times 0.156 = 0.093$

→ Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

- 2)  $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (\beta_{X_2 Y_1}) \times (\beta_{Y_1 Y_2}) = 0.257 \times 0.156 = 0.040$

→ Pengaruh tidak langsung lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

**Efek Total**

- 1) Nilai efek total pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,355
- 2) Nilai efek total pada variabel lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,398

Berdasarkan nilai efek total di atas diperoleh nilai efek total terbesar yaitu pada variabel lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,398. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memediasi antara lingkungan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan nilai efek total terkecil adalah variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,355. Hal ini menandakan bahwa motivasi paling sedikit memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

**Pembahasan****Kepemimpinan terhadap motivasi**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, hal ini diketahui dari nilai nilai t-statistik > t-tabel, yaitu  $3,057 > 1,96$ . Sehingga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Temuan ini menginformasikan bahwa kepemimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah menerapkan kepemimpinan yang terbuka dan transparansi dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya diri pada pegawainya. Pemimpin KPPD Kabupaten Gunungkidul mampu memotivasi pegawai dengan memberikan perhatian atas prestasinya dalam melakukan peningkatan kinerja dan secara sungguh-sungguh memotivasi pegawainya sehingga meningkat pula motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Sesuai dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul sudah baik, dengan prosentase 53,9%, dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada dapat memberikan dorongan/motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan Mulyadi dan Rivai (2009), dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Sehingga adanya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi dapat membuat pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, hal ini diketahui dari nilai nilai  $t$ -statistik  $>$   $t$ -tabel, yaitu  $1,977 > 1,96$ . Sehingga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul sudah dapat memberikan kenyamanan pada karyawan sehingga dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Sesuai dengan hasil analisis deskriptif lingkungan kerja yang ada di KPPD Gunungkidul mayoritas sebesar 41% hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Gunungkidul sudah cukup nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.. Hal tersebut Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusworo *et al.*, (2015) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Selain itu penelitian Kimsoon *et al.*, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Marwanto dan Nugroho (2014) menunjukkan hal serupa, bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.

### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini diketahui dari nilai nilai  $t$ -statistik  $<$   $t$ -tabel, yaitu  $0,881 < 1,96$ . Sehingga kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menginformasikan bahwa kepemimpinan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul belum mampu membangkitkan gairah pegawainya selanjutnya para pegawai berkinerja kurang baik. Temuan ini juga menginformasikan adanya indikasi bahwa atasan kurang berkonsultasi dengan bawahan dan tidak pernah mengerti kondisi bawahan di lapangan selain itu atasan sering mengambil keputusan yang tidak berbasis pada masukan dari bawahan terbukti tidak mampu meningkatkan pimpinan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul. Hasil ini didukung dengan analisis yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada pada KPPD Kabupaten Gunungkidul masih belum baik, masih ada karyawan yang menjawab tidak setuju pada beberapa pertanyaan seperti kurangnya pemberian informasi dari atasan, atasan kurang mampu dalam menyelesaikan masalah dan kemampuan atasan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada pada organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munparidi (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Posuma (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Trang (2013) menunjukkan hal yang sama, yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja namun tidak signifikan.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini diketahui dari nilai nilai  $t$ -statistik  $>$   $t$ -tabel, yaitu  $2,388 > 1,96$ . Sehingga lingkungan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan informasi bahwa lingkungan kerja pada KPPD Kabupaten Gunungkidul sudah memberikan kenyamanan terhadap karyawan sehingga dapat menunjang karyawan untuk berkinerja dengan lebih baik. Semakin baik lingkungan kerja maka semakin baik pula kinerja pegawainya. Hasil analisis deskriptif mengidentifikasi bahwa mayoritas responden sudah merasa cukup nyaman, sesuai dengan mayoritas jawaban responden yang menunjukkan sebanyak 41%. Rasa cukup nyaman yang diberikan oleh organisasi dapat menunjang karyawan untuk bekerja dengan baik dan terdorong untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Imran (2011), pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu penelitian Ollukaran dan Gunaseelan (2012) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan penelitian Imran, dkk (2012) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan kinerja pegawai, hal ini diketahui dari nilai  $t$ -statistik  $< t$ -tabel, yaitu  $0,478 < 1,96$ . Sehingga motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul masih banyak yang belum mengetahui dan memahami tugas pokok dan fungsi pekerjaan yang mereka kerjakan sehingga pegawai belum mampu meningkatkan kinerja. Disamping itu pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul masih kurang dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan peningkatan karir.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa masih ada responden yang tidak setuju dengan item pertanyaan seperti dengan responden yang masih tidak setuju untuk mengembangkan karier dan masih ada karyawan yang tidak menguasai pekerjaan mereka. Hal ini dapat menjadi faktor yang menyebabkan kurangnya faktor motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pada Kantor KPPD Kabupaten Gunungkidul. Selain itu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden mayoritas menjawab kinerja pegawai di KPPD Kabupaten Gunungkidul masing-masing sebanyak 38,4% pada kategori sangat tidak baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2013), yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Munparadi (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian penelitian Susanty dan Baskoro (2013) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi**

Hasil dari nilai koefisien determinasi pada Gambar 4.18 diketahui bahwa nilai  $R$  Square untuk variable motivasi diperoleh nilai sebesar 54,8%, artinya bahwa dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diketahui bahwa motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja 54,8%, selebihnya 45,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Ini menunjukkan bahwa motivasi dipengaruhi kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Artinya secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang kuat positif terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Virgana dan Suprijadi (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan

lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi secara simultan. Penelitian Syahputra dan Yasri (2015) memiliki hasil yang serupa, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi dan penelitian yang dilakukan oleh Prajadi (2014) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.

### **Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai**

Hasil dari nilai koefisien determinasi pada Gambar 4.18 diketahui bahwa nilai R Square untuk variable kinerja diperoleh nilai sebesar 41,1%, artinya bahwa dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diketahui bahwa Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi sebesar 41,1%, selebihnya 59,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Ini menunjukkan bahwa Kinerja sangat cukup dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Hartono (2010), yang menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya Wahyudi dan Suryono (2006) pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara simultan. Penelitian Rahmayanti dan Afandi (2014) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, hal ini diketahui dari nilai nilai t-statistik < t-tabel, yaitu  $0,422 < 1,96$ . Sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini menginformasikan bahwa semakin baik motivasi maka akan tidak mempengaruhi kepemimpinan sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi Pegawai di Kantor KPPD Kabupaten Gunungkidul masih dianggap kurang untuk mempengaruhi kepemimpinan sehingga tidak berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan Jonison dkk. (2014) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Kepemimpinan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul belum mampu membangkitkan gairah pegawainya selanjutnya para pegawai berkinerja kurang baik. Temuan ini juga menginformasikan adanya indikasi bahwa atasan kurang berkonsultasi dengan bawahan dan tidak pernah mengerti kondisi bawahan di lapangan selain itu atasan sering mengambil keputusan yang tidak berbasis pada masukan dari bawahan terbukti tidak mampu meningkatkan pimpinan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, hal ini diketahui dari nilai nilai t-statistik > t-tabel, yaitu  $2,577 > 1,96$ . Sehingga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai

variabel intervening. Hal ini menginformasikan bahwa semakin baik motivasi maka akan mempengaruhi lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi Pegawai di Kantor KPPD Kabupaten Gunungkidul masih sudah baik untuk mempengaruhi kepemimpinan sehingga dan berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Maoulana dkk. (2014) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Telkom Indonesia. Hasil temuan ini juga menginformasikan adanya indikasi bahwa motivasi terbukti mampu meningkatkan lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul.

## SIMPULAN

Kepemimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul berpengaruh cukup kuat terhadap motivasi pegawai namun lemah dalam peningkatan kinerja. Pimpinan KPPD Kabupaten Gunungkidul harus menetapkan standar capaian kinerja dalam organisasi disamping tetap mengembangkan semangat dan memotivasi untuk bekerja keras. Namun ada hal yang menarik yaitu kinerja organisasi KPPD Kabupaten Gunungkidul saat ini sangat baik meski dengan kelemahan pada motivasi pegawai. Organisasi ini perlu memotivasi pegawainya dengan memberikan *reward* dan *punishment*, hal ini bertujuan agar karyawan dapat memanfaatkan waktu kerjanya secara optimal sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan begitu tidak ada lagi pegawai yang merasa beban tugas mereka sangat banyak namun mereka terdesak dengan jam kerja mereka yang bisa dikatakan pendek.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Melayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 2010 *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Aurelia. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. Jurnal EMBA.
- Herlambang dkk. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Jain, R. & Kaur, S. (2014). *Impact of Work Environment on Job Satisfaction*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4 Issue 1, 2014.
- Jonison, dkk. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Instrinsik pada Bank Artha Graha Pekanbaru*. JOM FEKON Vol. 1 No. 2 Oktober 2014.
- Khoiri, M. 2013. *Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai perpustakaan di universitas negeri Yogyakarta*.
- Kusworo dkk. 2015. *Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as mediator to Educator Performace*.
- Ng Kim-Soon et al. 2014. *Moderating Effects of Work Environment on Motivation to Learn and Perceived Training Transfer: Empirical Evidence from a Bank*. Australian

*Journal of Basic and Applied Sciences.*

- Prajadi B.C.U. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen Stmik Duta Bangsa Surakarta.* Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2014
- Praptiestrini. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja, terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.* Jurnal Paradigma Vol. 14, No. 01, Februari – Juli 2016 ISSN : 1693-0827
- Rahmayanti D dan Afandi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan.* Jurnal Optimasi Sistem Industri, Vol. 13 No. 1, April 2014:556- 560
- Syahputra I dan Yasri. 2016. *Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Personil Polisi di Kantor Kepolisian Resort Pasaman Barat.* Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia
- Syahrudin dkk. 2016. *Effect of Leadership on Employee's Performance Mediated by Cultural Organization, Work Commitment and Motivation.* Journal of Economics and Behavioral Studies.
- Thushel, J. 2015. *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, mediating role of Work Motivation : A Study of Hotel Sector in England.* International Journal of Business and Management.
- Virgana dan Suprijadi D. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Smk Negeri Jakarta Utara.* Jurnal Formatif 2(2): 158-169 ISSN: 2088-351X
- Soentoro, David, Prasetyo. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja PT. Sucofindo.* Retrieved from: <http://journal.wima.ac.id/index.php/KAMMA/article/view/459>



**UPAJIWA**

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daerah Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajiwa\_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

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

**ANALISIS *FREE CASH FLOW* DAN PROFITABILITAS TERHADAP  
KEBIJAKAN HUTANG DENGAN *INVESTMENT OPPORTUNITY SET*  
(Studi pada Perusahaan Manufaktur di BEI periode 2012 s/d 2016)**

**Aditya Kurniawan**  
Kanwil Kemenag DIY  
adityakurniawan@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis free cash flow dan profitabilitas terhadap kebijakan hutang dengan Investments Opportunity Set sebagai variabel intervening (studi empirik pada perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) periode tahun 2012 sampai 2016). Populasi penelitian sebanyak 131 perusahaan manufaktur melalui Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dan jumlah sampel yaitu 30 perusahaan. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan PLS. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa free cash flow tidak berdampak pada kebijakan hutang namun profitabilitas berdampak pada kebijakan hutang perusahaan manufaktur yang terdaftar pada BEI periode 2012-2016. Free cash flow berdampak pada investment opportunity set sedangkan profitabilitas tidak berdampak. Investment opportunity set tidak berpengaruh terhadap kebijakan hutang perusahaan manufaktur yang terdaftar pada BEI periode 2012-2016.

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

**Abstract**

*This study aims to analyze the Free Cash Flow and Profitability toward debt policy with the Investments Opportunity Set as an Intervening variable (Empirical Study on Manufacturing Companies listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2012 to 2016). The population was 131 manufacturing companies through the sampling technique used was purposive sampling and obtained a sample of 30 companies. The data analysis technique used is Descriptive and Partial Least Square (PLS) analysis. The results of this study indicate: Free cash flow does not affect the debt policy but Profitability affects the debt policy of manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2012-2016. Free cash flow has an effect but Profitability does not affect on the Investment Opportunity Set for manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2012-2016. The Investment Opportunity Set does not affect the debt policy of manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2012-2016.*

**Keywords: Free Cash Flow, Return on Investment, Investment Opportunity Set and Debt to Equity Ratio.**

## PENDAHULUAN

Kebijakan Hutang merupakan salah satu keputusan pendanaan yang berasal dari eksternal. Kebijakan Hutang ini dilakukan untuk menambah dana perusahaan yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Perusahaan yang menggunakan Hutang untuk mendanai perusahaan dan tidak mampu melunasi utangnya maka akan terancam likuiditasnya, sehingga manajemen harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dan tepat untuk meminimalisir resiko yang akan ditanggung oleh perusahaan. Manajemen dalam mengambil keputusan pendanaan menggunakan kebijakan Hutang yang diukur melalui rasio *debt to Asset ratio*. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan kebijakan Hutang antara lain *free cash flow*, pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, dan ukuran perusahaan. *Free cash flow* akan berpengaruh terhadap masalah antara pemegang saham dengan manajer sehingga berpengaruh terhadap kebijakan Hutang perusahaan untuk mengurangi konflik keagenan. Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba sehingga berpengaruh terhadap kebijakan utang.

Konflik kepentingan antara pemegang saham dengan manajer dapat timbul jika manajer bertindak untuk kepentingannya sendiri demi mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya tanpa memperhatikan kepentingan para pemegang saham. Masalah keagenan dapat disebabkan oleh keberadaan aliran kas bebas. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan kepentingan antara pemegang saham dan manajer. Pemegang saham menginginkan sisa dana tersebut dibagikan untuk meningkatkan kesejahteraannya

sementara manajer berkeinginan dana yang ada digunakan untuk memperbesar perusahaan melebihi ukuran optimalnya sehingga mereka tetap melakukan investasi meskipun investasi tersebut memberikan *net present value* negatif. Bagi pemegang saham, keputusan tersebut dinilai sebagai keputusan yang tidak berpihak kepada pemegang saham. Aliran kas bebas sebagai kelebihan kas yang diperlukan untuk mendanai semua proyek yang memiliki nilai bersih sekarang positif. Aliran kas bebas mencerminkan keleluasaan perusahaan dalam melakukan investasi tambahan, melunasi utang, membeli saham treasury atau menambah likuiditas, sehingga aliran kas bebas yang tinggi mengindikasikan kinerja perusahaan yang tinggi. Kinerja dari perusahaan yang tinggi akan meningkatkan nilai pemegang saham yang diwujudkan dalam bentuk return yang tinggi melalui dividen, harga saham, atau laba ditahan untuk diinvestasikan di masa depan. Jadi jika aliran kas bebas tinggi, maka nilai pemegang saham juga akan tinggi.. Sesuai dengan *Pecking Order Theory* perusahaan akan lebih memilih menggunakan dana internal terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan pendanaannya daripada harus menggunakan utang.

Dalam melakukan kegiatan ekspansinya, perusahaan cenderung membutuhkan sumber dana yang besar dalam membiayai kegiatan ekspansinya. Dimana dana internal tidak akan mencukupi dalam membiayai kegiatan ekspansinya, sehingga perusahaan lebih memilih dana dari sumber eksternal yang besar. Dalam rangka memenuhi

kebutuhan dana tersebut perusahaan cenderung menggunakan utang. Variabel berikutnya yang diduga memengaruhi kebijakan hutang perusahaan adalah profitabilitas. Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba selama periode tertentu. Perusahaan yang memiliki profitabilitas yang tinggi berarti akan menahan labanya, sehingga manajer tidak memerlukan tambahan sumber dana eksternal. Sebaliknya, apabila perusahaan memiliki profitabilitas yang rendah kemungkinan besar perusahaan akan memilih tambahan sumber dana eksternal yaitu hutang dalam pemenuhan biaya operasional perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan menahan sebagian besar keuntungannya pada laba ditahan sehingga mengandalkan sumber internal dan relatif mengurangi penggunaan utang. Hal ini sesuai dengan *Pecking Order Theory* yang menyebutkan bahwa perusahaan akan lebih memilih memprioritaskan penggunaan sumber dana internal.

Profitabilitas suatu perusahaan akan mempengaruhi kebijakan para investor atas investasi yang dilakukan. Hal tersebut akan dijadikan dasar dalam memberikan pinjaman modal. Selain itu kebijakan hutang juga sangat dipengaruhi oleh ukuran perusahaan. Semakin besar perusahaan, maka semakin mudah pula perusahaan tersebut mendapatkan akses ke pasar modal yang memudahkan perusahaan tersebut mendapatkan dana eksternal yang berupa Hutang dalam memenuhi sumber dana perusahaan. Semakin besar total asset maka semakin besar pula ukuran suatu perusahaan. tujuan penelitian yang kan dilakukan

peneliti adalah: Untuk mengetahui pengaruh *Free cash flow*, Profitabilitas, Investment Opportunity Set terhadap kebijakan hutang. Untuk mengetahui pengaruh *Free cash flow* terhadap *Investment Opportunity Set*. Untuk mengetahui pengaruh Profitabilitas terhadap *Investment Opportunity Set* padan untuk mengetahui pengaruh *Investment Opportunity Set* terhadap kebijakan hutang pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2012-2016.

## LANDASAN TEORI

### Kebijakan Hutang

Kebijakan hutang merupakan kebijakan perusahaan untuk memanfaatkan fasilitas pendanaan dari luar. Kebijakan hutang dapat dipengaruhi oleh karakteristik khusus perusahaan yang mempengaruhi kurva penawaran hutang pada perusahaan atau permintaan atas hutang. Menurut Agus Sartono (2000:218) dalam Syailendra (2002) menyatakan hutang adalah semua kewajiban perusahaan kepada pihak lain yang belum terpenuhi, dimana hutang ini merupakan sumber dana atau modal perusahaan yang berasal dari kreditor. Pembiayaan dengan hutang memiliki tiga implikasi penting (1) memperoleh dana melalui hutang membuat pemegang saham dapat mempertahankan pengendalian atas perusahaan dengan investasi yang terbatas, (2) kreditor melihat ekuitas atau dana yang disetor pemilik untuk memberikan margin pengaman, sehingga jika pemegang saham hanya memberikan sebagian kecil dari total pembiayaan maka resiko perusahaan sebagian besar ada pada

kreditur, (3) Jika perusahaan memperoleh pengembalian yang lebih besar atas investasi yang dibiayai dengan dana pinjaman dibanding dengan pembayaran bunga, maka pengembalian atas modal pemilik akan lebih besar.

## Teori Kebijakan Hutang

### *Agency theory*

Dalam *agency theory*, mengatur hubungan pemegang saham digambarkan sebagai hubungan antara *agent* dengan *principal*, dimana manajer sebagai *agent* dan pemegang saham sebagai *principal*. Agen diberikan mandat oleh pemegang saham (*principal*) untuk menjalankan bisnis demi kepentingan prinsipal, yaitu meningkatkan nilai perusahaan dan kemakmuran pemegang saham. Sedangkan Manajer memiliki kepentingan sendiri yaitu bertambahnya kesejahteraan para manajer dengan berorientasi pada gaji dan komisi. Dalam kondisi ini masing-masing pihak memiliki kepentingan sendiri-sendiri. Inilah yang menjadi masalah dasar dalam *agency theory*, yaitu adanya konflik kepentingan. *Agency theory* menyebutkan bahwa sebagai agen dari pemegang saham, manager tidak selalu bertindak demi kepentingan pemegang saham. Untuk itu, diperlukan biaya pengawasan yang dapat dilakukan melalui cara-cara seperti pengikatan agen, pemeriksaan laporan keuangan, dan pembatasan terhadap pengambilan keputusan oleh manajemen.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan memerlukan biaya keagenan. Biaya keagenan digunakan untuk mengontrol semua aktivitas yang dilakukan manajer sehingga manajer dapat bertindak konsisten sesuai dengan

perjanjian kontraktual antara kreditor dan pemegang saham (dalam Sofiana, 2009). Ada beberapa alternatif dalam mengurangi *agency cost* yaitu pertama dengan meningkatkan kepemilikan saham oleh manajemen. Penambahan kepemilikan manajerial memiliki keuntungan untuk mensejajarkan kepentingan manajer dan pemilik saham. Kedua, meningkatkan pendanaan dengan Hutang (Wahidahwati, 2002). *Debt holders* yang sudah menanamkan dananya diperusahaan dengan sendirinya akan melakukan pengawasan akan penggunaan dana tersebut. Ketiga, dengan meningkatkan *dividend payout ratio*, dengan demikian tidak tersedia cukup banyak *free cash flow* dan manajemen terpaksa mencari dana dari luar untuk membiayai kegiatan investasinya.

### Signaling Theory

Isyarat atau *signal* menurut Brigham dan Houston (2006), adalah suatu tindakan yang diambil manajemen perusahaan yang memberi petunjuk bagi investor tentang bagaimana manajemen memandang prospek perusahaan. Dalam Brigham dan Houston (2006), perusahaan dengan prospek yang menguntungkan akan mencoba menghindari penjualan saham dan mengusahakan setiap modal baru yang diperlukan dengan cara-cara lain, termasuk penggunaan Hutang yang melebihi target struktur modal yang normal. Perusahaan dengan prospek yang kurang menguntungkan akan cenderung untuk menjual sahamnya. Pengumuman emisi saham oleh suatu perusahaan umumnya merupakan suatu isyarat (*signal*) bahwa manajemen

memandang prospek perusahaan tersebut suram. Apabila suatu perusahaan menawarkan penjualan saham baru lebih sering dari biasanya, maka harga sahamnya akan menurun, karena menerbitkan saham baru berarti memberikan isyarat negatif yang kemudian dapat menekan harga saham sekalipun prospek perusahaan cerah.

### ***Static Trade Off Theory***

Teori ini dikemukakan oleh Stiglitz (1969) dalam Sulistyowati (2008). Menurut Brealey dan Myers (1991) dalam Sulistyowati (2008) model Trade off menjelaskan adanya hubungan antara pajak, risiko kebangkrutan dan penggunaan hutang yang disebabkan keputusan struktur modal yang diambil perusahaan. Model ini merupakan keseimbangan antara keuntungan dan kerugian atas penggunaan hutang. Struktur modal yang optimal akan dapat ditemukan dengan menyeimbangkan antara keuntungan dari penggunaan hutang, biaya kebangkrutan dan biaya keagenan. Penggunaan hutang akan meningkatkan nilai perusahaan tapi hanya sampai pada titik tertentu, setelah titik tersebut penggunaan hutang justru akan menurunkan nilai perusahaan karena kenaikan keuntungan dari penggunaan hutang tidak sebanding dengan kenaikan biaya financial distress dan agency problem. Titik balik tersebut disebut struktur modal yang optimal, menunjukkan jumlah hutang perusahaan yang optimal. Penggunaan hutang yang berbeban bunga memiliki keuntungan dan kelemahan bagi perusahaan. Keuntungan penggunaan hutang adalah biaya bunga mengurangi

penghasilan kena pajak sehingga biaya hutang relatif menjadi lebih rendah, kreditor hanya mendapat biaya bunga yang relatif bersifat tetap sehingga kelebihan keuntungan merupakan klaim bagi pemilik perusahaan. Model ini secara implisit menyatakan bahwa perusahaan yang tidak menggunakan pinjaman sama sekali dan perusahaan yang menggunakan pembiayaan investasinya dengan pinjaman seluruhnya adalah buruk. Keputusan terbaik adalah keputusan yang moderat dengan mempertimbangkan kedua instrumen pembiayaan. Kelemahan penggunaan hutang adalah karena semakin tinggi penggunaan hutang akan meningkatkan technical insolvency, sehingga bila bisnis perusahaan tidak dalam keadaan yang baik, pendapatan operasi menjadi rendah dan tidak cukup untuk menutup biaya bunga sehingga kekayaan pemilik berkurang. Pada kondisi yang sangat ekstrim, perusahaan akan terancam kebangkrutan.

### ***Pecking Order Theory***

Teori *pecking order* menetapkan suatu urutan keputusan pendanaan dimana para manajer pertama kali akan memilih untuk menggunakan laba ditahan, Hutang dan penerbitan saham sebagai pilihan terakhir (Mamduh, 2004). Penggunaan Hutang lebih disukai karena biaya yang dikeluarkan untuk hutang lebih murah dibandingkan dengan penerbitan saham.

### ***Free Cash Flow (Aliran Kas Bebas)***

Aliran kas adalah suatu hal yang dipakai dalam setiap kegiatan ekonomi. Hipotesis Jensen (1986) dalam *penelitian*

Masdupi (2005) mendefinisikan mengenai *free cash flow* menyatakan bahwa tekanan pasar akan mendorong manajer untuk mendistribusikan *free cash flow* kepada pemegang saham. *Free cash flow* atau aliran kas bebas merupakan kas lebih perusahaan yang dapat didistribusikan kepada kreditor atau pemegang saham yang tidak diperlukan lagi untuk modal kerja atau investasi pada aset tetap (Ross et al, 2010). White et al (2008) mendefinisikan *free cash flow* sebagai aliran kas diskresioner yang tersedia bagi perusahaan. *Free cash flow* adalah kas dari aktivitas operasi dikurangi *capital expenditures* yang dibelanjakan perusahaan untuk memenuhi kapasitas produksi saat ini. Ross et al (2008) mendefinisikan *free cash flow* sebagai kas perusahaan yang dapat didistribusi kepada kreditor atau pemegang saham yang tidak digunakan modal kerja (*working capital*) atau investasi pada aset tetap. Sementara bagi perusahaan yang mengeluarkan pengeluaran modal, *free cash flow* akan mencerminkan dengan jelas mengenai perusahaan manakah yang masih mempunyai kemampuan dimasa depan atau tidak. Pasar akan bereaksi jika terlihat ada *free cash flow* yang dapat meningkatkan harapan mereka untuk mendapatkan dividen dimasa depan.

### **Profitabilitas**

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri. Secara keseluruhan ketiga pengukuran ini akan memungkinkan seorang penganalisa untuk mengevaluasi tingkat *earnings*

dalam hubungannya dengan volume penjualan, jumlah aktiva dan investasi tertentu dari pemilik perusahaan. Profitabilitas adalah keuntungan bersih yang mampu diraih oleh perusahaan pada saat menjalankan operasinya. Perusahaan dengan laba ditahan yang besar, akan menggunakan laba ditahan terlebih dahulu sebelum memutuskan untuk menggunakan utang. Hal ini sesuai dengan *Pecking Order Theory* yang menetapkan suatu urutan keputusan pendanaan dimana para manajer pertama kali akan memilih untuk menggunakan laba ditahan, Hutang dan penerbitan saham sebagai pilihan terakhir (Mamduh, 2004).

### **Set Kesempatan Investasi (*Investment Opportunity Set*)**

*Investment Opportunity Set* (IOS) merupakan keputusan investasi dalam bentuk kombinasi aktiva yang dimiliki (*asset in place*) dan opsi investasi di masa yang akan datang, dimana IOS tersebut mempengaruhi nilai suatu perusahaan dan berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengeksploitasi kesempatan mengambil keuntungan dibandingkan dengan perusahaan lain yang setara dengan kelompok industrinya. Kemampuan perusahaan ini bersifat tidak dapat diobservasi (*unobservable*). Berdasarkan pengertian tersebut para peneliti telah mengembangkan proksi pertumbuhan perusahaan menjadi IOS sesuai dengan tujuan dan jenis data yang tersedia dalam penelitiannya. Selanjutnya IOS dijadikan dasar untuk menentukan klasifikasi pertumbuhan perusahaan dimasa depan apakah suatu perusahaan

masuk dalam klasifikasi tumbuh atau tidak tumbuh.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Pengaruh *Free Cash Flow* terhadap Kebijakan Hutang**

Faisal (2004) menjelaskan pada penelitiannya bahwa perusahaan yang memiliki free cash flow yang tinggi cenderung memiliki tingkat Hutang yang lebih tinggi. Hal tersebut dikarenakan penggunaan Hutang dapat menekan asimetris information antara para pemegang saham dan para manajer. Selain itu perusahaan yang memiliki *free cash flow* yang tinggi cenderung memiliki tingkat Hutang yang tinggi dikarenakan para pemegang saham mengkhawatirkan dengan adanya *free cash flow* yang besar akan mendorong manajer menggunakan dana tersebut untuk membiayai kegiatan perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan pemegang saham. Perusahaan yang memiliki *free cash flow* yang tinggi akan memiliki tingkat Hutang yang tinggi khususnya ketika perusahaan memiliki *investment opportunity set* (IOS) rendah. Dengan adanya Hutang maka *free cash flow* yang tersedia akan berkurang, sehingga mengurangi konflik antara manajer dan pemegang saham. Penggunaan Hutang memungkinkan manajer untuk secara efektif mengikat janji mereka untuk mengeluarkan arus kas di masa depan guna membayar kewajiban atas biaya pokok dan beban bunga dari utang. Hutang dapat merupakan suatu substitusi yang efektif untuk dividen yang mampu menekan beban pajak perusahaan. Hal ini telah dibuktikan oleh Tarjo dan Jogiyanto (2003),

Indahningrum dan Handayani (2009) dan Wihananto (2009) yang menyatakan bahwa *free cash flow* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan hutang  
H1 : Aliran kas bebas berpengaruh positif terhadap kebijakan hutang.

### **Pengaruh Profitabilitas terhadap Kebijakan Hutang**

Rasio profitabilitas digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau seberapa efektif pengelolaan perusahaan oleh manajemen (Syahyunan, 2015). Dalam hal ini profitabilitas akan menambahkan dana bagi perusahaan yang kemudian akan digunakan untuk investasi maupun laba ditahan. Menurut Myers (1984) dalam Husnan (2013), menyarankan kepada manajer untuk menggunakan *Pecking Order Theory* dalam melakukan keputusan pendanaan. *Pecking Order* merupakan urutan penggunaan dana untuk investasi yaitu laba ditahan sebagai urutan pertama, kemudian diikuti oleh Hutang dan ekuitas. Perusahaan yang memiliki profitabilitas tinggi memiliki nominal dana internal yang tinggi pula. Semakin tinggi nominal dana internal perusahaan berdasarkan pada *Pecking Order Theory*, maka perusahaan akan menggunakan dana internal/ laba ditahan dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa profitabilitas akan berpengaruh negatif terhadap kebijakan utang. Jadi semakin tinggi profitabilitas suatu perusahaan mengakibatkan semakin rendah Hutang yang akan digunakan.

H2 : Profitabilitas berpengaruh signifikan negatif terhadap kebijakan hutang.

### **Pengaruh *Free cash flow* terhadap *Investment Opportunity Set***

Warner R Murhadi (2013:48). Free Cash flow merupakan kas yang tersedia di perusahaan yang dapat digunakan untuk berbagai aktivitas. Aliran kas bebas ini sering penyebab timbulnya konflik keagenan antara pemegang saham dengan manajer. Jensen (1986) dalam Rahadyan (2015:30) Karsana dan Supriyadi (2005) menyimpulkan aliran kas bebas memiliki hubungan yang positif dengan IOS. Hubungan tersebut semakin kuat ketika set kesempatan investasi perusahaan semakin rendah. menyatakan utang dapat mengurangi keleluasaan manajemen menggunakan aliran kas bebas untuk kegiatan yang bersifat *non maximize value*. Dengan adanya utang menyebabkan manajer harus membayar pokok dan bunga pinjaman secara periodik dan harus mematuhi ketentuan-ketentuan dalam perjanjian utang. Jensen juga menyatakan kecenderungan manajer melakukan pemborosan pada aliran kas bebas lebih besar terjadi pada perusahaan yang memiliki set kesempatan investasi rendah. Oleh karena itu, pengawasan lebih dibutuhkan pada perusahaan yang memiliki aliran kas bebas tinggi dengan set kesempatan investasi rendah.

H3 : *Free cash flow* berpengaruh signifikan positif terhadap *investment opportunity set* (IOS)

### **Pengaruh Profitabilitas terhadap *Investment Opportunity Set***

Sebagian besar investor dan kreditor menggunakan profitabilitas sebagai tolak

ukur dalam menilai seberapa efektif perusahaan mengelola sumber-sumber yang dimilikinya. Profitabilitas juga menjadi dasar pertimbangan bagi para investor dan kreditor dalam mengambil keputusan untuk menginvestasikan dana yang dimilikinya. Profitabilitas merupakan pendapatan untuk membiayai investasi yang ditujukan untuk menghasilkan keuntungan. Rasio profitabilitas adalah rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi. *James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, Jr.* (2012:180) Profitabilitas merupakan pendapatan untuk membiayai investasi yang ditujukan untuk menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi profitabilitas maka semakin besar peluang investasi yang bisa dijalankan Irham Fahmi (2015:135) Hal tersebut menunjukkan terdapat hubungan positif antara set kesempatan investasi dengan profitabilitas, yang mendukung teori sinyal yaitu profitabilitas perusahaan merupakan sinyal pertumbuhan perusahaan dimasa mendatang, yang berarti semakin tinggi profitabilitas maka makin tinggi pertumbuhan perusahaan tersebut yang salah satunya ditunjukkan dengan makin tingginya investasi perusahaan.

H4 : Profitabilitas berpengaruh signifikan positif terhadap *investment opportunity set* (IOS).

### **Pengaruh *Investment Opportunity Set* terhadap kebijakan hutang**

Menurut Brigham dan Houston (2011:189) perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi pada umumnya lebih bergantung pada modal eksternal. Menurut Firnanti (2011), pertumbuhan

perusahaan dapat mempengaruhi kepercayaan kreditur terhadap perusahaan dan kesediaan pemodal untuk memberikan pendanaan melalui utang jangka panjang. Jika pertumbuhan perusahaan yang diukur dengan tingkat penjualan semakin meningkat, maka struktur modal perusahaan juga meningkat signifikan. Dalam masalah underinvestment, manajer lebih cenderung tidak melakukan investasi pada proyek yang memiliki net present value positif, yang dapat meningkatkan nilai perusahaan karena debtholders merupakan pihak yang memiliki klaim yang pertama terhadap aliran kas yang diperoleh dari proyek tersebut. Selanjutnya dengan menambah utang, aktiva yang dimiliki digunakan sebagai jaminan. Masalah asset substitution terjadi saat manajer yang oportunistik mengganti higher variance assets dengan lower variance asset, sekali utang dikeluarkan. Fijrijanti dan dan Hartono (2002) melakukan analisis korelasi IOS dengan realisasi pertumbuhan, kebijakan pendanaan dan dividen. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa IOS berpengaruh positif terhadap kebijakan pendanaan. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi IOS maka semakin rendah rasio hutang perusahaan atau semakin rendah IOS, maka semakin tinggi rasio hutang perusahaan.

H5 : *Investment opportunity set* (IOS) berpengaruh Positif terhadap kebijakan hutang .

## METODOLOGI PENELITIAN

### Subjek dan Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini yaitu laporan tahunan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2012-2016. Penulis menggunakan sampel yang relatif baru karena diharapkan hasil penelitian akan lebih relevan untuk memahami kondisi yang aktual di Indonesia.

### Variabel Penelitian

#### Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen pada penelitian ini adalah kebijakan hutang. Secara matematis *Debt to Equity Ratio* dirumuskan sebagai berikut (J. John et al, 2005):

$$DER = \frac{\text{total liabilities}}{\text{total shareholder's equity}}$$

Keterangan:

*DER* : Rasio yang membandingkan jumlah Hutang terhadap ekuitas  
*total shareholder's equity* :  
*Total Liabilites* : Total Hutang  
*total shareholder's equity* : kepemilikan perusahaan oleh publik.

#### Variabel Independen (X)

Yang menjadi variable independen pada penelitian ini adalah *free cash flow* (X1), Profitabilitas (X2), dan IOS (X3) sebagai variable intervening

#### *Free Cash Flow* (X1)

*Free cash flow* merupakan kas lebih perusahaan yang dapat didistribusikan kepada pemegang saham atau kreditor yang tidak diperlukan untuk modal kerja

atau investasi pada asset tetap (Ross et al, 2010) yang dikutip dari Tarjo dan Jogiyanto (2008). *Free cash flow* dihitung dengan menggunakan rumus Ross et al (2010) yaitu:

$$FCF \text{ Ratio} = \frac{AKO - PM - MKB}{\text{Total asset}}$$

Keterangan:

FCF = *Free Cash flow*

AKO = Aliran kas operasi pada tahun t

PM = Pengeluaran modal pada tahun t

MKB = Modal kerja bersih pada tahun t

### Profitabilitas (X2)

Profitabilitas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Variabel ini diukur dengan *Return On Assets* (ROA), dengan rumus sebagai berikut (Sartono, 2009) :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}}$$

### Investment Opportunity Set (X3)

Berbagai variabel yang digunakan sebagai proksi IOS yang telah banyak diuji dan diteliti pada berbagai penelitian. Adapun proksi yang dipakai dalam penelitian ini adalah *rasio market to book value of asset* (MBVA). Proksi ini secara signifikan berhubungan dengan nilai peluang tumbuh investasi perusahaan. *Market to bookvalue of asset* (MBVA) menunjukkan proksi yang menyatakan bahwa prospek pertumbuhan perusahaan sebagian dinyatakan dengan harga pasar. Variabel ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$MBVA = \frac{\text{Asset} - \text{Ekuitas} + (\text{Lbr saham beredar} \times \text{Closing price})}{\text{Total Asset}}$$

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2012 –2016 dengan jumlah populasi sebanyak 131 perusahaan. Pemilihan sampel yang akan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel yang didasarkan pada suatu kriteria tertentu yaitu berjumlah 30 perusahaan.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperoleh merupakan data sekunder, yaitu data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau dicatat atau diperoleh dari pihak lain, berupa bukti catatan yang dipublikasikan. Pada penelitian ini data diperoleh dari Bursa Efek Indonesia (BEI) selama 5 tahun berupa laporan keuangan yang dipublikasikan secara berturut turut periode tahun 2012-2016 dan laporan keuangan yang telah di audit periode tahun 2012-2016.

### Analisis Data

#### Partial Least Square (PLS)

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) yang pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold (1985). Program PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah program SmartPLS versi 3.0. Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu metode untuk melaksanakan model Structural

Equation Modelling (SEM). Partial Least Square 38 (PLS) dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala data (Ghozali, 2008). Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Estimasi yang pertama disebut dengan *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Estimasi yang kedua menggambarkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dengan indikatornya (loading). Estimasi yang terakhir berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk mendapatkan ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap yang ketiga menghasilkan *estimasi means* dan lokasi.

#### Inner Model (Model Struktural)

Model struktural (structural model) atau sering disebut inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t

serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen yang interpretasinya sama dengan regresi. Disamping melihat nilai R-square, model PLS juga diuji dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model juga estimasi parameternya namun hanya sebatas untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. Inner model juga dapat digunakan untuk melihat hasil uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. a.R-square Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel.

#### 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. Hasil analisis deskriptif statistik

	N	Mini mum	maxi mum	Mean	Std. Deviation
Kebijakan ruang	150	-8.34	19.47	9255	2.27663
FCF	150	-1.17	2.1168	0.19255	0.33038

Profitabilitas	150	-2.2	2.35	1147	22242
OS	150	18	4.29	9998	77694
Valid N (listwise)	150				

Sumber: Data diolah dengan SPSS, 2018

Kebijakan Hutang (Y) dari hasil pengujian statistik deskriptif pada tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai minimum Kebijakan Hutang sebesar -8,34 dan nilai maksimum 19,47. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya Kebijakan Hutang pada sampel penelitian ini berkisar antara -8,34 sampai 19,47 dengan rata-rata (mean) 0,9255 pada standar deviasi sebesar 2,27663. Free Cash Flow (X1) dari hasil pengujian statistik deskriptif pada tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai minimum Free Cash Flow sebesar -1,17 dan nilai maksimum 2.1168. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya Free Cash Flow pada sampel penelitian ini berkisar antara -1,17 sampai 2.1168 dengan rata-rata (mean) 0.19255 pada standar deviasi sebesar 0.33038. Profitabilitas (X2) dari hasil pengujian statistik deskriptif pada tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai minimum Profitabilitas sebesar -0,22 dan nilai maksimum 2,35. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya Profitabilitas pada sampel penelitian ini berkisar antara -0,22 sampai 2,35 dengan rata-rata (mean) 0,1147 pada standar deviasi sebesar 0,22242. Investmen Opportunity Set (IOS) dari hasil pengujian statistik deskriptif pada tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai minimum Investmen Opportunity Set (IOS) sebesar 0,18 dan nilai maksimum 4,29. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya Investmen Opportunity Set (IOS) pada sampel penelitian ini berkisar antara 0,18 sampai 4,29 dengan rata-rata

(mean) 0,9998 pada standar deviasi sebesar 0,77694.

### Uji Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square dan uji t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural.

Tabel 2. Hasil Nilai R Square

R Square					
	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Sample	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (D...	P Values
IOS	0.307	0.338	0.106	2.885	0.004
Kebijakan hutang	0.463	0.410	0.263	1.759	0.079

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai R-square variabel IOS besar 0,307. Nilai R-square sebesar 0,307 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk IOS yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk FCF dan Profitabilitas sebesar 30,7% sedangkan sisanya 69,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai R-square variabel Kebijakan hutang sebesar 0,463. Nilai R-square sebesar 0,463 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Kebijakan hutang yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk FCF, Profitabilitas, dan IOS sebesar 46,3% sedangkan sisanya 53,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

### **Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)**

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05.

### **PEMBAHASAN**

Free cash flow tidak berpengaruh terhadap kebijakan hutang pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2012-2016. Hal ini karena nilai t hitung  $< t$  tabel ( $0,126 < 1,96$ ) atau P values  $< 0,05$ . ( $0,900 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulianto (2010) yang menyatakan tidak adanya hubungan pengaruh antara free cash flow dengan kebijakan hutang. Senada dengan hasil tersebut penelitian Hardiningsih dan Oktaviani (2012) menunjukkan bahwa free cash flow tidak berpengaruh terhadap kebijakan hutang. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Jensen (1986) yang menemukan bahwa pemegang saham mengharapkan free cash flow dibagikan sebagai dividen sehingga menambah kesejahteraan pemegang saham. Pengaruh free cash flow terhadap kebijakan utang perusahaan adalah positif.

Profitabilitas berpengaruh terhadap kebijakan hutang pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2012-2016.

Hal ini karena nilai t hitung  $> t$  tabel ( $2,253 > 1,96$ ) atau P values  $< 0,05$  ( $0,025 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai profitabilitas maka akan semakin rendah kebijakan hutang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Andhikha Ivona Murtinis (2012) murtiningtyas (2012) yang menyatakan bahwa profitabilitas berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kebijakan hutang. Hasil penelitian ini menunjukkan apabila profitabilitas meningkat, perusahaan cenderung akan mengurangi hutang. Dengan tingkat profit yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk membiayai sebagian kebutuhan pendanaan dengan dana yang di peroleh secara internal sehingga perusahaan tidak memerlukan sumber eksternal. Perusahaan akan menggunakan laba dari dalam perusahaan untuk mencukupi kebutuhan operasionalnya sebelum memutuskan untuk menggunakan dana dari luar perusahaan. Sesuai dengan teori pecking order theory (Myers dan Brealey.2001) menyatakan bahwa Perusahaan dengan tingkat profitabilitas yang tinggi justru tingkat hutangnya rendah, dikarenakan perusahaan yang profitabilitasnya tinggi memiliki sumber dana internal yang berlimpah

Free cash flow berpengaruh terhadap Investment Opportunity Set pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2012- 2016. Hal ini karena nilai t hitung  $> t$  tabel ( $4,879 > 1,96$ ) atau P values  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti perusahaan yang memiliki free cash flow yang memadai cenderung untuk tidak menggunakan

hutang dalam mendanai perusahaannya saat kesempatan untuk berinvestasi tinggi. Karena perusahaan yang mempunyai kesempatan berinvestasi yang tinggi memiliki pertumbuhan yang tinggi. Manajer lebih memilih untuk berinvestasi karena memiliki kesempatan yang tinggi dan tidak ingin menyiapkan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan yang besar dalam berinvestasi. Jadi free cash flow yang dimiliki perusahaan akan menjadi lebih kecil karena kas yang tersedia lebih dimanfaatkan untuk berinvestasi.

Profitabilitas tidak berpengaruh terhadap Investment Opportunity Set pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2012-2016. Hal ini karena nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel ( $0,040 < 1,96$ ) atau  $P$  values  $> 0,05$  ( $0,968 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima. Pertumbuhan laba atas peningkatan investasi saat ini akan diperoleh perusahaan dimasa yang akan datang. Penelitian ini mendukung penelitian Soejono (2010), serta penelitian Sudiyatno dan Puspitasari (2010) yang memperoleh hasil bahwa keputusan investasi tidak berpengaruh terhadap kinerja yang diproksi oleh rasio profitabilitas.

Investment Opportunity Set tidak berpengaruh terhadap kebijakan hutang pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2012-2016. Hal ini karena nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel ( $0,397 < 1,96$ ) atau  $P$  values  $> 0,05$  ( $0,692 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yendrawati dan Adhianza (2013), Ratmawati dan Amanah (2013),

meyatakan bahwa kebijakan hutang yang diproksikan dengan Debt to Equity Ratio tidak berpengaruh signifikan terhadap

Investment Opportunity Set. Dari hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa kebijakan hutang tidak berpengaruh terhadap Set Kesempatan Investasi (IOS). Hal ini disebabkan karena dari sudut pandang investor tidak mempermasalahkan besar kecilnya rasio hutang terhadap modal, sehingga besar kecilnya Debt to Equity Ratio tidak akan mempengaruhi keputusan investasi. Peningkatan hutang diartikan oleh pihak luar tentang kemampuan perusahaan membayar kewajibannya dimasa depan sehingga hal tersebut direspon positif oleh pasar. Sedangkan dari sudut pandang internal perusahaan, tingginya hutang tidak mempengaruhi keputusan investasi perusahaan. Hal ini disebabkan karena hutang bagi perusahaan dapat berfungsi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, karena sumber dana perusahaan dapat dicukupi dari besarnya hutang. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputro dan Hindasah (2007), Lestari (2004), dan Subchan dan Sudarman (2010), yang menunjukkan hasil bahwa kebijakan hutang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap investment opportunity set.

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa free cash flow tidak berpengaruh terhadap kebijakan hutang pada perusahaan manufaktur sedangkan profitabilitas berpengaruh terhadap kebijakan hutang. Hal tersebut

dikarenakan Perusahaan dengan tingkat profitabilitas yang besar menitikberatkan pada penggunaan dana yang berasal dari dalam perusahaan (dana internal) yang berguna sebagai biaya investasi sehingga perusahaan mampu terhindar dari resiko pailit (kebangkrutan). Akan tetapi, Free cash flow berpengaruh terhadap Investment Opportunity Set karena perusahaan yang memiliki free cash flow yang memadai cenderung untuk tidak menggunakan hutang dalam mendanai perusahaannya saat kesempatan untuk berinvestasi tinggi. Karena perusahaan yang mempunyai kesempatan berinvestasi yang tinggi memiliki pertumbuhan yang tinggi. Manajer lebih memilih untuk berinvestasi karena memiliki kesempatan yang tinggi dan tidak ingin menyalakan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan yang besar dalam berinvestasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Reza Z. 2010. Pengaruh Free Cash Flow, Struktur Kepemilikan, Size dan Profitabilitas Terhadap Kebijakan Hutang Perusahaan Yang Masuk Di Jakarta Islamic Index (JII). Skripsi, Yogyakarta.
- Affandi, Chafidz. 2015, " Pengaruh Free Cash Flow, Pertumbuhan Perusahaan, Profitabilitas, Dan Ukuran Perusahaan terhadap Kebijakan Utang Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia", Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Beny. 2013, "Pengaruh Dividend Payout, Profitabilitas, Pertumbuhan Perusahaan, Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional dan Aliran Kas Bebas terhadap Kebijakan Hutang", Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Volume 15, Nomor 2, Desember 2013.
- Brigham, E. F dan Houston, 2013. Dasar-dasar Manajemen Keuangan, Edisi Sepuluh, Alih Bahasa Ali Akbar Yulianto, Penerbit Salemba Empat, Jilid II, Jakarta.
- Damayanti, Istrina. 2006. Analisis Pengaruh Free Cash Flow dan Struktur Kepemilikan Saham Terhadap Kebijakan Hutang Hutang Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Skripsi UII, Yogyakarta.
- Damayanti, Dinar dan Titin Hartini. 2013, "Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Pertumbuhan Penjualan dan Ukuran Perusahaan terhadap Kebijakan Hutang pada Perusahaan Sektor Consumer Goods di BEI Periode 2008- 2012. STIE MDP.
- Fitriyah, Furi K. dan Dina Hidayat. 2011, "Pengaruh Kepemilikan Institusional, Set Kesempatan Investasi dan Arus Kas Bebas Terhadap Utang", MediaRiset Akuntansi. Vol. 1, No. 1, ISSN: 2008-2016, Februari, Hal. 31- 56.
- Indahningrum, R. Putri dan Handayani, Ratih. 2009. Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Dividen, Pertumbuhan Perusahaan, Free Cash Flow dan Profitabilitas terhadap Kebijakan Hutang Perusahaan. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 11(3):189-207

- Ismiwatis Naini, Dwi. 2014. Pengaruh Free Cash Flow Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Kebijakan Hutang Dan Nilai Perusahaan. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Vol 3 No 4
- Mulianti, Fitri M. 2010. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Hutang dan Pengaruhnya Terhadap Nilai Perusahaan. Tesis. Semarang: Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Syafi'I, Imam. 2011. Managerial Ownership, Free Cash Flow dan Growth Opportunity Terhadap Kebijakan Utang. Media Mahardhika. 10(1):1-21 Utama, Made Suyana. 2012. Aplikasi Analisis Kuantitatif. Edisi Keenam. Denpasar, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Wijaya, Lihan Rini Puspo dan Wibawa, Anas Budi. 2010. Pengaruh Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan, dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan. Symposium Nasional Akuntansi XIII, Padang.

UST

*“Lawan Sastra  
Ngesti Mulya”*

**Office:**

**Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa  
Jl. Kusumanegara No. 121. Mujamuju,  
Umbulharjo, Yogyakarta, 55165  
Phone/Fax: +62274-542224  
CP Admin: +62813-2800-0361  
Email: [upajiwa\\_mm@ustjogja.ac.id](mailto:upajiwa_mm@ustjogja.ac.id).  
Ejournal: <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>**



9 772614 085001