

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM
KABUPATEN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND
COMMUNICATION LEADERS ON EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH WORK MOTIVATION AT THE DEPARTMENT OF
COOPERATIVES AND UMKM JEMBER DISTRICT*

Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly, Tatok Endhiarto
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember
Jalan Jawa 17, Jember 68121
Email: pradanalufi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (2) pengaruh komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja, (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (4) pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai, (5) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, (6) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, (7) pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Pendekatan riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory research*. Populasi penelitian ini seluruh pegawai negeri Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*sensus*) dengan 38 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil pengujian dan analisis data yang dilakukan dengan bantuan *software* SPSS menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, (2) komunikasi pimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, (3) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai, (7) komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Pimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja

Abstract

This study aims to: (1) To examine and analyze the effect of leadership style on job motivation, (2) the impact of communication led to the work motivation, (3) the effect of leadership style on employee performance, (4) the impact of communication led to employee performance, (5) the effect of work motivation on employee performance, (6) the effect of leadership style on employee performance through motivation to work, (7) the impact of communication led to employee performance through motivation to work in the Department of Cooperatives and UMKM Jember District. The research approach used in this study are quantitatively using explanatory research. This study population all civil servants Department of Cooperatives and UMKM Jember District with sampling technique using saturation sampling (census) with 38 respondents. Data analysis method used is the analysis of the path (Path Analysis). The test results and data analysis were performed with SPSS show that (1) leadership style influence directly and significantly on work motivation of employees, (2) communication leadership influence directly and significantly on work motivation of employees, (3) leadership style has no effect directly and significantly to the performance of employees, (4) communication led direct and significant impact on the performance of employees, (5) work motivation direct and significant impact on the performance of employees, (6) leadership style on employee performance positive and significant impact through work motivation employees, (7) communication led to employee performance through a positive and significant impact employee motivation at the Department of Cooperatives and UMKM Jember District.

Keywords: Leadership Style, Communications Leader, Work Motivation, Performance

Pendahuluan

Kualitas sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu organisasi atau instansi, sumber daya manusia yang berkualitas baik akan ikut mendorong kemajuan organisasi atau instansi. Perlunya usaha-usaha yang harus dilakukan oleh instansi tersebut dalam meningkatkan sumber daya yang dapat menyumbangkan kinerja terbaik secara maksimal dan seoptimal mungkin bagi instansi itu sendiri. Dari segi pengembangan dengan terdapat hal positif hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan dan adanya motivasi kerja yang merupakan suatu upaya untuk meningkatkan serta mendorong kualitas sumber daya manusia.

Menurut Tjiptono (2011:161), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya. Untuk mewujudkan hal tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat menghasilkan keinginan terbaik dari organisasi atau instansi. Memberikan gaya kepemimpinan yang tepat bagi pegawai. Tetapi dalam prosesnya upaya tersebut juga harus didukung oleh kemauan para pegawai itu sendiri mengenai gaya seperti apa yang tepat untuk seorang pimpinan yang dapat menjadi panutan bagi pegawai tersebut.

Kegiatan komunikasi terjadi mulai dari pimpinan kepada pegawainya, kepala staf atau bidang kepada bawahannya serta antara sesama pegawai membentuk suatu garis hubungan diantara pemberi pesan dan penerima pesan, Menurut Hasan (2010:17) komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pikiran, perasaan dari seseorang kepada orang lain serta sebagai pengoperan ide dan gagasan untuk menyatukan kekuatan sehingga terjadi interaksi antara orang-orang yang berkomunikasi, menuju pencapaian tujuan bersama. Dengan komunikasi inilah manusia sebagai makhluk sosial melakukan interaksi satu sama lain, tolong-menolong, bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Bukan hanya faktor gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan yang dibutuhkan pegawai namun, perlu adanya suatu motivasi kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2008:95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Dengan memberikan suatu motivasi kerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Motivasi ini dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan terhadap bawahannya, sehingga para pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari sebuah organisasi.

Dari gaya kepemimpinan, komunikasi pimpinan, dan motivasi kerja bila tercapai dengan baik, seiring waktu kinerja pegawai juga mengalami peningkatan. Menurut Hasibuan (2008:105) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan

kesungguhan. Sangat ditentukan dari apa yang dilakukan oleh keberadaan pimpinan dan pegawainya yang terjadi dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil objek pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember yang merupakan suatu lembaga khusus yang dirancang untuk mengelola suatu bidang tertentu di bawah lingkup pemerintah daerah yang menangani soal perkoperasian. Fenomena yang terjadi pada objek ini adalah masa jabatan pimpinan sebuah dinas yang selalu berganti dari setiap periode mengikuti kebijakan pemerintah kabupaten yang mengakibatkan kepemimpinan seorang pimpinan satu dan selanjutnya dari tiap periode berbeda tipe gaya kepemimpinan dan komunikasi yang dimiliki dari masing-masing pimpinan tersebut, yang mengakibatkan pandangan pegawai terhadap pimpinannya selalu berbeda-beda dan hal ini yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian tentang hubungan variabel-variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* telah banyak dilakukan antara lain Menurut Dian (2012), Putra (2013), dan Wiguna (2015) gaya kepemimpinan dan komunikasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat diikuti peningkatan kinerja secara optimal yang sesuai keinginan organisasi. Sedangkan, menurut Juwaini (2014) tidak terdapat kontribusi positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru secara tak langsung melalui motivasi kerja guru dan menurut Saputra (2012) Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga akademik. Sebab masih terdapat variabel lain yang dapat digunakan sebagai acuan untuk melihat pengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai, (2) menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja pegawai, (3) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (4) menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai, (5) menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, (6) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi

kerja pegawai, (7) menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Metodologi

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory research*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross-section* sebagai data yang dikumpulkan pada waktu tertentu saja (sesaat). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Data Primer, berupa jawaban responden dari penyebaran kuesioner yang telah diberikan. Sedangkan, Data sekunder ini didapat dari jurnal, data kantor dinas, yaitu tentang profil kantor, jumlah pegawai, jenis kelamin, usia pegawai, golongan kepangkatan, dan masa kerja pegawai.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*), dalam teknik ini menggunakan taraf signifikansi 5 %. Analisis jalur yang digunakan yaitu Path Analysis model mediasi (dua jalur). Untuk menentukan persamaan garis regresi menggunakan program *software* SPSS. Populasi penelitian ini seluruh pegawai negeri Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember dengan teknik pengambilan sampel jenuh (*sensus*) dengan jumlah 38 responden.

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran penelitian tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent*)(X)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya yang ada di pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Indikator-indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling percaya mempercayai;
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan;
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan;
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan; dan

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan.

Variabel Komunikasi Pimpinan (X2), adalah proses memberikan keterangan, penyampaian pikiran, perasaan, pengoperan ide dan gagasan dari seseorang pemimpin Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember kepada pegawainya. Indikator komunikasi pemimpin dapat dilihat sebagai berikut berikut:

- 1) Keterbukaan;
- 2) Empati;
- 3) Dukungan;
- 4) Berpikir positif;
- 5) Tidak ada perbedaan.

b. Variabel Perantara (*Intervening*) (Z)

Variabel Motivasi kerja (Z), adalah Motivasi kerja yang diberikan pemimpin Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember kepada pegawainya sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kinerja optimal. Indikator untuk mengukur motivasi kerja, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis;
- 2) Kebutuhan rasa aman;
- 3) Kebutuhan sosial;
- 4) Kebutuhan akan;
- 5) Kebutuhan aktualisasi.

c. Variabel Terikat (Dependent) (Y)

Variabel Kinerja Pegawai (Y), adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diembangkannya. Indikator-indikator kinerja yang diantaranya adalah:

- 1) Kualitas Kerja;
- 2) Ketepatan Waktu;
- 3) Inisiatif;
- 4) Kemampuan;
- 5) Komunikasi.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Kriteria	(%)
Usia	Kurang 30 tahun	2,63 %
	30-40 tahun	31,58 %
	41-50 tahun	13,16 %
	Diatas 50 tahun	52,63 %
Status	Pria	60,53 %
	Wanita	39,47 %
Masa Kerja	Kurang 10 tahun	23,69 %
	10 – 20 tahun	18,42 %
	Lebih 20 tahun	57,89 %
Pendidikan	Diploma	10,52%
	Sarjana	84,4%
	Magister	5,26 %
Pangkat	Golongan IV	10,53 %
	Golongan III	73,68 %
	Golongan II	13,16 %
	Golongan I	2,63 %

Sumber: Data diolah, April 2016

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin pria dengan prosentase 60,53 % dan berusia diatas 50 tahun dengan prosentase 52,63 %. Masa kerja responden paling lama lebih dari 20 tahun dengan prosentase 57,89 % dan pendidikan paling banyak sarjana dengan prosentase 84,4 % serta golongan pangkat paling banyak Golongan III dengan prosentase 73,68 %.

Uji Instrumen

Uji Instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas data:

a. Uji Validitas

Kriteria pengujian yang digunakan untuk menentukan setiap item kuesioner dinyatakan valid atau tidak adalah jika r hitung yang merupakan nilai dari *Correlated Item-Total Correlation* lebih besar dari r tabel dan nilainya positif. Sebaliknya jika r hitung kurang dari r tabel berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid. Sedangkan nilai r tabel diambil dengan menghasilkan rumus $df=n-2$, yaitu $df=38-2=36$, menghasilkan r tabel sebesar 0,320.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No.	Variabel/indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan			
	Item 1	.415	0,320	Valid
	Item 2	.513	0,320	Valid
	Item 3	.588	0,320	Valid
	Item 4	.515	0,320	Valid
2.	Komunikasi Pimpinan			
	Item 1	.667	0,320	Valid
	Item 2	.569	0,320	Valid
	Item 3	.713	0,320	Valid
	Item 4	.750	0,320	Valid
3.	Motivasi Kerja			
	Item 1	.629	0,320	Valid
	Item 2	.605	0,320	Valid
	Item 3	.663	0,320	Valid
	Item 4	.680	0,320	Valid
4.	Kinerja			
	Item 1	.708	0,320	Valid
	Item 2	.735	0,320	Valid
	Item 3	.768	0,320	Valid
	Item 4	.593	0,320	Valid
	Item 5	.404	0,320	Valid

Sumber: Data Primer 2016

Dari Tabel 2 setelah diuji r hitung yang lebih besar dari pada rtabel. Sehingga, indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ialah sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2010:169). Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2013:42).

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,737	Reliabel
Komunikasi Pimpinan (X2)	0,837	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,803	Reliabel
Kinerja (Y)	0,835	Reliabel

Sumber: Data Primer 2016 (Diolah)

Dari Tabel 3. hasil uji menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian yang diuji, nilai *cronbach's alpha* yang dimiliki lebih besar dari 0,60. Hal ini berarti variabel dalam penelitian ini dapat dipercaya keandalannya dan dapat

digunakan kembali pada penelitian selanjutnya dengan pembahasan yang sama.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2013:110). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnovtest* dengan menetapkan taraf signifikansi (α) sebesar 5%.

Tabel 4. Uji Normalitas Data

Variabel	Nilai <i>Kolmogrov-Smirnov</i>	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	1,038	0,232	
Komunikasi Pimpinan (X2)	1,609	0,200	Sig > 0,05 maka berdistribusi normal
Motivasi Kerja (Z)	0,927	0,357	
Kinerja (Y)	1,978	0,160	

Sumber: Data Primer 2016 (Diolah)

Dari Tabel 4. hasil uji sig lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen melalui motivasi kerja sebagai *variabel intervening*. Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi untuk mengetahui hubungan kausal variabel dalam penelitian.

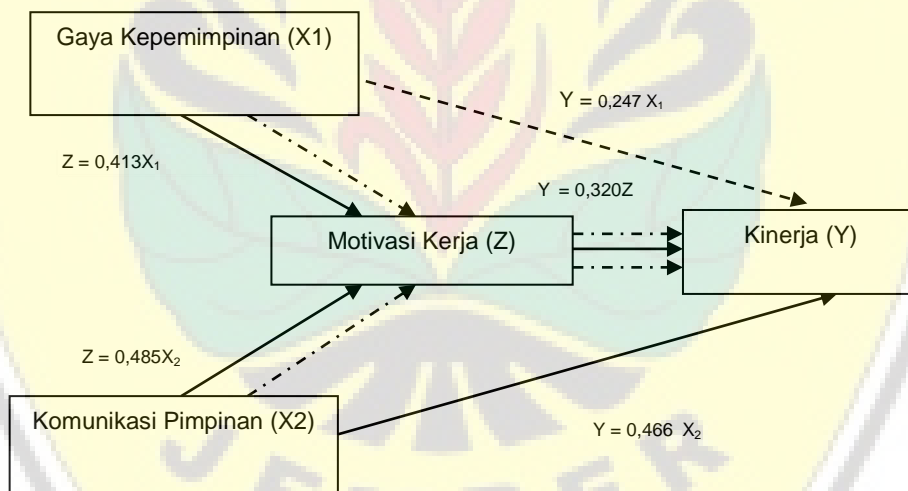
Tabel 5. Hasil Perhitungan Analisis Jalur Pertama dan Jalur Kedua

Hipotesis	X	Y	Beta (β)	t Hitung	p -value	Ket.
1	X ₁	Z	0.413	2.940	0.006	Signifikan
2	X ₂	Z	0.485	3.789	0.001	Signifikan
3	X ₁	Y	0.247	1.919	0.063	Tdk Signifikan
4	X ₂	Y	0.466	2.411	0.021	Signifikan
5	Z	Y	0.320	2.124	0.041	Signifikan

Sumber: Data Primer 2016 (Diolah)

Tabel 5. untuk analisis jalur pertama dapat dijelaskan bahwa antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Motivasi Kerja (Z) memiliki pengaruh yang signifikan. Hal tersebut dapat diketahui dengan hasil p-value yaitu 0,006 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Selain itu, Komunikasi Pimpinan (X2) dengan Motivasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan karena p-value = 0,001 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sedangkan Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja (Y) memiliki pengaruh yang tidak signifikan karena p-value = 0,063 > $\alpha = 0,05$. Untuk hubungan antara Komunikasi Pimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki pengaruh yang signifikan karena p-value = 0,021 < $\alpha = 0,05$. Selain itu, hubungan antara Motivasi Kerja (Z) dengan Kinerja (Y) memiliki pengaruh yang signifikan karena p-value = 0,041 < $\alpha = 0,05$.

Hasil yang diperoleh dari perhitungan analisis jalur pertama dan kedua, maka menimbulkan perubahan terhadap model analisis jalur pada penelitian ini. Berikut ini model analisis jalur setelah diperoleh dari perhitungan signifikansi.



Gambar 1. Model Analisis Jalur (Path Analysis)

Keterangan:

- > : Pengaruh Signifikan
- > : Pengaruh Tidak Signifikan
-> : Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh langsung

- 1) Pengaruh X1 terhadap Z sebesar 41,3%
- 2) Pengaruh X2 terhadap Z sebesar 48,5%
- 3) Pengaruh X1 terhadap Y sebesar 24,7%

4) Pengaruh X2 terhadap Y sebesar 46,6%

5) Pengaruh Z terhadap Y sebesar β^4 ,

b. Pengaruh tidak langsung

1) Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z ($0,413 \times 0,320$) = $0,132 = 13,2\%$

Pengaruh langsung X1 terhadap Y tidak signifikan, tetapi setelah dilakukan perhitungan dengan dilakukannya *variabel intervening*, ternyata ada pengaruh antara X1 terhadap Y sebesar 13,2%.

2) Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z ($0,485 \times 0,320$) = $0,155 = 15,5\%$

Pengaruh X2 terhadap Y melalui *variabel intervening* setelah dilakukan perhitungan menghasilkan nilai lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung X2 terhadap Y yaitu sebesar 15,5%.

Uji Asumsi Klasik

Dalam uji asumsi klasik ini meliputi uji multikolinieritas, uji heterokedstisitas.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan atau korelasi antar variabel bebas dalam penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas Jalur Pertama

Variabel	VIF	Tolerance	Keterangan
X ₁	1.413	.708	Tidak Terjadi Multikolinieritas
X ₂	1.413	.708	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2016 (Diolah)

Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai dari VIF adalah 1,413 yang berarti VIF pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi Pimpinan (X2) < 10, sedangkan untuk nilai *tolerance* adalah 0,708 yang berarti *tolerance* pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi Pimpinan (X2) > 0,1. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi Pimpinan (X2) sebagai variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas untuk jalur pertama dengan Motivasi (Z) sebagai variabel terikat.

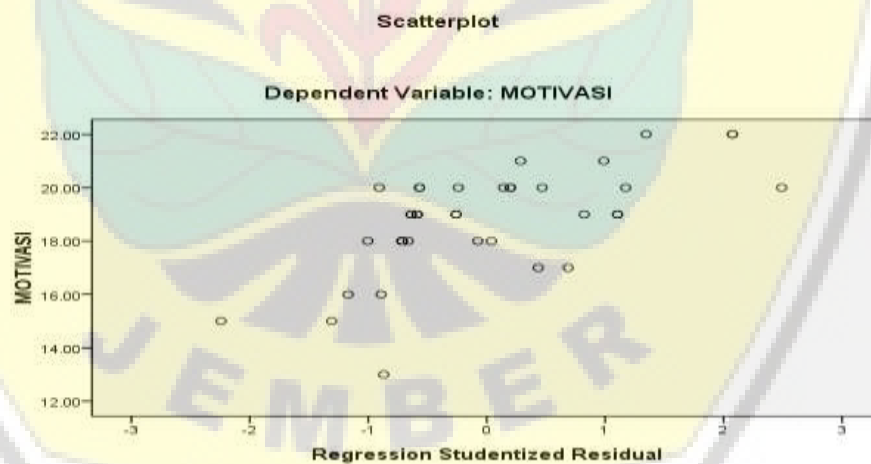
Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas Jalur Kedua

Variabel	VIF	Tolerance	Keterangan
X ₁	1.160	.862	Tidak Terjadi Multikolinieritas
X ₂	1.891	.529	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Z	1.770	.565	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2016 (Diolah)

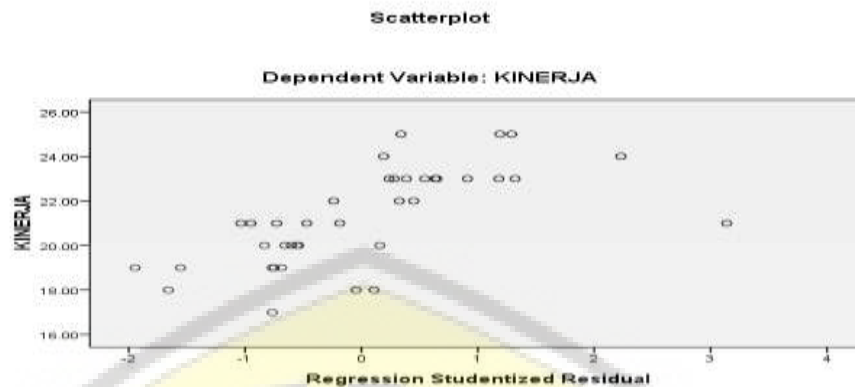
Dari Tabel 7 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi Pimpinan (X2) memiliki nilai VIF < 10, yaitu 1,160 dan nilai *tolerance* > 0,1, yaitu dengan nilai 0,862, nilai VIF < 10, yaitu 1,891 dan nilai *tolerance* > 0,1, yaitu dengan nilai 0,529. Hal itu berarti tidak terjadi multikolinieritas pada Gaya Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi Pimpinan (X2) sebagai variabel bebas dengan Kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Motivasi (Z) sebagai variabel bebas pada jalur kedua ini, memiliki nilai VIF < 10, yaitu 1,770, dan nilai *tolerance* > 0,1, yaitu dengan nilai 0,565. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada Motivasi (Z) tidak terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heterokedastisitas



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas Jalur Pertama

Dari grafik scatterplot tidak terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol (0) pada sumbu Y, berkumpul disatu tempat, serta membentuk pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas Jalur Kedua

Dari grafik *scatterplot* tidak terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol (0) pada sumbu Y, berkumpul disatu tempat, serta membentuk pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dan untuk mengetahui berapa besar pengaruhnya tersebut. Pada penelitian ini adalah taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan $n = 38$ sehingga dapat ditentukan $t_{tabel} = 1,6896$.

Tabel 8. Hasil Perhitungan Uji t

Hipotesis	X	Y	Beta (β)	t Hitung	tTabel	p-value	Keterangan
1	X ₁	Z	0.413	2.940	1.689	0.006	Signifikan
2	X ₂	Z	0.485	3.789	1.689	0.001	Signifikan
3	X ₁	Y	0.247	1.919	1.689	0.063	Tdk Signifikan
4	X ₂	Y	0.466	2.411	1.689	0.021	Signifikan
5	Z	Y	0.320	2.124	1.689	0.041	Signifikan

Sumber: Data Primer, April 2016

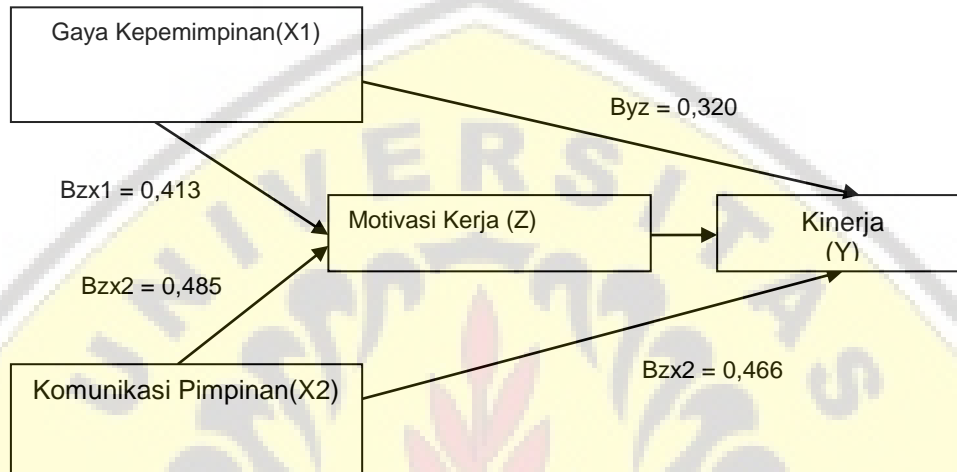
Trimming Theory

Trimming Theory dilakukan jika dirasa perlu dalam sebuah penelitian. Dapat dikatakan perlu jika hasil perhitungan atau analisis jalur maupun uji hipotesis(ujit) yang telah dilakukan terdapat jalur atau hubungan antar variabel yang tidak signifikan. Apabila hal itu terjadi maka jalur yang tidak signifikan tersebut, dihilangkan dari model yang digunakan pada suatu penelitian.

Tabel 9. Nilai Koefisien *Path Analysis* setelah dilakukan *Trimming*

X	Y	Beta(β)	t hitung	p-value	Keterangan
X ₁	Z	0.413	2.940	0.006	Signifikan
X ₂	Z	0.485	3.789	0.001	Signifikan
X ₂	Y	0.466	2.411	0.021	Signifikan
Z	Y	0.320	2.124	0.041	Signifikan

Sumber: Data Primer, April 2016



Gambar 6. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*) setelah dilakukan *Trimming*

Pembahasan

Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dalam uji hipotesis bahwa hipotesis pertama dijelaskan Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diterima kebenarannya. Hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur nilai beta (β) sebesar 0,413. Karena nilai p-value lebih kecil daripada α ($0,006 < 0,05$) maka H_0 ditolak H_a diterima.

Hasil pengujian dapat disimpulkan Indikator-indikator yang menghasilkan Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) yaitu pimpinan yang memimpin pegawai saling percaya, mempercayai mengenai pekerjaan pegawainya, pimpinan yang memimpin pegawai, memberi penghargaan kepada ide bawahan yang berprestasi/*reward*, pimpinan yang memimpin pegawai memperhitungkan

perasaan para bawahan. Penelitian ini menggambarkan bahwa pimpinan sebagai peranannya yang bersifat interpersonal harus bertanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya. Segala perilaku yang datang dari pimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya.

Hasil dari analisis ini diperkuat dengan pernyataan Dian (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang diberikan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Sebagai seorang pimpinan harus bisa mengarahkan bawahannya untuk menggapai tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dalam uji hipotesis bahwa hipotesis kedua dijelaskan Komunikasi Pimpinan (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diterima kebenarannya. Hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur nilai beta (β) sebesar 0,485. Karena nilai p-value lebih kecil daripada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak H_a diterima.

Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Indikator-indikator yang menghasilkan Komunikasi Pimpinan (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) yaitu pimpinan yang memimpin pegawainya, selalu memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk merespon serta mau menanggapi informasi yang diberikan, pimpinan yang memimpin pegawainya, selalu bersedia mendengar keluhan pegawainya, pimpinan yang memimpin pegawainya memberikan respon yang menyenangkan serta selalu ada ketertarikan dalam menanggapi informasi yang diterima. Penelitian ini menggambarkan bahwa Komunikasi pimpinan merupakan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan. Suatu komunikasi sebagai proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud

untuk mengubah tingkah laku mereka yang dalam hal ini sebagai dorongan dan bisa dijadikan aliran menuju motivasi kerja.

Hasil analisis tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raharja (2004) Terdapat hubungan positif antara komunikasi antar pribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru SMUK BPK Penabur Jakarta sehingga semakin baik komunikasi antar pribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja guru pun meningkat.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dalam uji hipotesis bahwa hipotesis ketiga dijelaskan Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Pegawai Dinas Koperasi dan dan UMKM Kabupaten Jember. Hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur nilai beta (β) sebesar 0,247. Karena nilai p-value lebih besar daripada α ($0,063 > 0,05$) maka H_0 diterima H_a ditolak.

Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Adanya tidak pengaruh tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan aktivitas gaya kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu berpengaruh atau baik bagi organisasi. Pelaksanaan aktivitas gaya kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan pegawai bisa saja menyebabkan seorang pegawai dapat mencapai kinerja optimal dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam kepribadian bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan ikhlas mencapai tujuan organisasi.

Hasil analisis yang diperoleh ini, berbeda dengan hasil yang diperoleh oleh Wiguna (2015) Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Area Bali Selatan. Akan tetapi, hasil penelitian ini, didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2012) dalam penelitiannya yang mengungkapkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja memiliki hubungan yang rendah dan negatif dan tidak signifikan. Terdapat faktor-faktor lain yang lebih besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dalam uji hipotesis bahwa hipotesis keempat dijelaskan Komunikasi Pimpinan (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diterima kebenarannya. Hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur nilai beta (β) sebesar 0,466. Karena nilai p-value lebih kecil daripada α ($0,021 < 0,05$) maka H_0 ditolak H_a diterima.

Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Indikator-indikator yang menghasilkan pimpinan yang memimpin pegawainya, selalu memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk merespon serta mau menanggapi informasi yang diberikan, pimpinan yang memimpin pegawainya, selalu bersedia mendengar keluhan pegawainya, pemimpin yang memimpin pegawainya, pimpinan yang memimpin pegawainya memberikan respon yang menyenangkan serta selalu ada ketertarikan dalam menanggapi informasi yang diterima. Penelitian ini menggambarkan bahwa sebuah komunikasi memiliki arti sebuah kegiatan dengan tujuan bertukar informasi, dengan melintasi ruang dan waktu dan menggunakan berbagai sarana teknis atau alami dan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan.

Hasil dari analisis ini diperkuat dengan pernyataan Purwanto (2013) bahwa variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja pada (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dalam uji hipotesis bahwa hipotesis kelima dijelaskan Motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diterima kebenarannya. Hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur nilai beta (β) sebesar 0,320. Karena nilai p-value lebih kecil daripada α ($0,041 < 0,05$) maka H_0 ditolak H_a diterima.

Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Indikator-indikator yang menghasilkan yaitu pegawai termotivasi oleh pimpinan untuk bekerja dengan semangat, memenuhi kebutuhan fisiologis (makanan, air, kebutuhan ragawi), pegawai terpenuhi, jaminan (kesehatan, keselamatan kerja) masa sekarang sampai pensiun dari kantor yang terpenuhi memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hubungan sosial yang baik antar pegawai maupun dengan pimpinan dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Pegawai akan lebih giat bekerja jika mendapatkan penghargaan maupun perhatian dari pimpinan. Penelitian ini menggambarkan bahwa dorongan motivasi dalam melakukan suatu kegiatan apalagi dorongan dalam bekerja agar dapat mencapai kinerja yang baik. Motivasi harus diberikan secara terus menerus karena sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan. Adanya motivasi itu penting karena dengan dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian tersebut, didukung oleh Saputra (2012) Hasil dalam penelitian ini menunjukkan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga akademik adalah motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan pada tenaga akademik di Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Pada hipotesis keenam pada penelitian ini disebutkan bahwa hasil perhitungan jalur secara tidak langsung atau *indirect effect (IE)* menunjukkan bahwa pengaruh langsung X1 terhadap Y tidak signifikan, tetapi setelah dilakukan perhitungan dengan dilakukannya variabel *intervening*, ternyata ada pengaruh antara X1 terhadap Y.

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa Gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kinerja para bawahannya. Seorang pimpinan harus pandai dalam memilih gaya apa yang tepat untuk diterapkan kepada bawahannya dalam memimpin sebuah organisasi atau instansi. Untuk mencapai tujuan tersebut juga diperlukan sebuah motivasi kerja di dalamnya Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seseorang perlu adanya dorongan semangat kerja dalam memberikan arahan, melaksanakan

rencana, dan memotivasi kerja orang dalam suatu instansi tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hasil penelitian tersebut, didukung oleh Safitri,dkk (2012) Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Selain itu, pendapat lain mengungkapkan bahwa untuk menciptakan kinerja yang baik, maka dibutuhkan suatu motivasi yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan, dengan kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2002).

Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Pada hipotesis ketujuh pada penelitian ini disebutkan bahwa hasil perhitungan jalur secara tidak langsung atau *indirect effect (IE)* membuktikan bahwa Pengaruh Komunikasi Pimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui variabel *intervening* setelah dilakukan perhitungan menghasilkan nilai lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung X2 terhadap Y.

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa Sebuah komunikasi sebuah kegiatan dengan tujuan bertukar informasi, dengan melintasi ruang dan waktu dan menggunakan berbagai sarana teknis atau alami. Komunikasi yang baik harus terjadi sebuah umpan balik dari penerima informasi. Manusia adalah makhluk sosial yang akan selalu berkomunikasi dengan sesama manusia, maka komunikasi ini selalu dipakai setiap saat oleh manusia baik itu didalam masyarakat maupun didalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian tersebut, didukung oleh Saputra (2012) secara parsial variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga akademik adalah komunikasi organisasi dan motivasi. Kedua variabel tersebut berpengaruh positif signifikan. Keterampilan berkomunikasi salah satu elemen yang paling kuat untuk mendapatkan kinerja yang baik ditunjang motivasi kerja.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1.) Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- 2.) Komunikasi pimpinan (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- 3.) Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- 4.) Komunikasi pemimpin (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Koperasi dan dan UMKM Kabupaten Jember.
- 5.) Motivasi kerja (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- 6.) Gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan melalui Motivasi Kerja (Z) pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- 7.) Komunikasi pimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja (Z) pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan akan menjadi gambaran terhadap variabel penelitian yang diangkat pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Oleh karena itu, berikut merupakan saran yang perlu disampaikan:

- 1) Meningkatkan iklim saling percaya mempercayai mengenai pekerjaan yang dilakukan pegawainya sehingga menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang optimal.
- 2) Memperhatikan perasaan para pegawainya kaitannya dengan gaya kepemimpinan untuk peningkatan kinerja pegawai.
- 3) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk merespon dan menanggapi informasi yang diberikan dimana komunikasi kepada setiap individu selalu memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

- 4) Melakukan motivasi dengan memenuhi kebutuhan fisiologis pegawainya dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja yang telah ada pada diri pegawai sehingga kinerja pegawai mengalami peningkatan terus menerus.
- 5) Memberikan dorongan tanggung jawab kepada pegawai dalam mencapai kinerja secara maksimal sesuai aturan yang ada.

Keterbatasan Penelitian

Dalam prakteknya, penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan di dalamnya. Seperti halnya tentang masalah variabel yang diangkat pada penelitian ini hanya terdapat empat variabel yang diteliti akan keberdaannya. Padahal dalam suatu perusahaan atau instansi banyak berbagai permasalahan dan hal-hal yang menarik untuk diuji dan diteliti akan kebenaran serta pengaruhnya.

Daftar Referensi

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta:PT.Rineka Cipta
- Dian, Riandani. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang.Jurnal.Fakultas Ekonomi &Bisnis Binus,(online),(<http://eprints.dinus.ac.id/8773/>,diakses 30 Oktober 2015)
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS Cetakan Keempat*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasan, Erliana.2010.*Komunikasi Pemerintahan*.Bandung:PT.Refika Aditama
- Hasibuan, Malayu SP. 2008. *Manajemen SDM*. Jakarta:Bumi Aksara
- Juwaini, Hamdan. 2014. Kontribusi Kepemimpinan dan Komunikasi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru SD di UPTD DIKPORA Kecamatan Jebres Kota Surakarta. *Jurnal. Surakarta:Universitas Muhammadiyah Surakarta, (Online)* ,(http://eprints.ums.ac.id/32451/,diakses tanggal 30 Oktober 2015)
- Putra, dkk. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan Body Repair Pada PT.Merpati Bali. Jurnal. Bali: Universitas Udayana, (Online),(

<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/4775> diakses

tanggal 30 Oktober 2015)

Purwanto, Sony. 2013. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia). Jurnal. Malang: FEB-Universitas Brawijaya, (Online), (<https://scholar.google.co.id/scholar?q=Purwanto%2CSony.2013>). Diakses tanggal 30 Oktober 2015)

Rahardja, Alice. 2004. Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Gurudengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta. Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, (Online), (<https://scholar.google.co.id/scholar?q=Rahardja%2CAlice.2004>). Diakses tanggal 30 Oktober 2015)

Safitri, dkk. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala. Volume 1-17. (Online), (<https://scholar.google.co.id/scholar?q=%2CSafitri%2Cdkk.2012>), diakses 29 Oktober 2015)

Saputra, Artinto. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Akademik Pada Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta. Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma, (Online), (<https://scholar.google.co.id/scholar?q=Saputra%2CArtinto.2012>). Diakses tanggal 29 Oktober 2015)

Tjipjono, Fandi. 2011. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi

Wiguna, Dewa. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan*. Bali: Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Udayana, (Online), (<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/12900>) diakses 30 Oktober 2015)