

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT ASURANSI ASTRA BUANA
(Studi Pada Divisi Roda Dua dan Kesehatan)**

Faisal Riza

(Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

Hastin Umi Anisah

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

ABSTRACT

This study has the purpose to analyze the influence of leadership styles and motivation on employee performance that exists in PT Asuransi Astra Buana, especially on Two Wheelers and Health division. The result has shown that leadership style and motivation are a positive significant effect the employee performance. Leadership style is the most influential factor on employee performance than motivation, whereas the most dominant leadership style is transformational leadership style.

Keywords:

Leadership, motivation, performance, multiple regression analysis.

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang ada di lingkungan PT Asuransi Astra Buana khususnya pada divisi Roda Dua dan Kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan. Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan motivasi, sedangkan gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kata kunci :

Kepemimpinan, motivasi, kinerja.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan perencanaan secara formal dalam organisasi yang berfokus pada unsur sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006). Faktor penentu dalam keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi tentunya tidak terlepas dari peran penting seorang pimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi bawahannya.

Seorang karyawan belum tentu bersedia dan mau mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya baik keahlian, tenaga dan waktunya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga diperlukan sebuah daya pendorong besar agar seorang karyawan dapat menggunakan seluruh potensinya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi (Robbins dan Coulter, 2007).

Selain dari kepemimpinan yang baik dan pemberian motivasi yang positif secara langsung maupun tidak langsung, akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan melihat hasil kerja selama rentang waktu atau periode tertentu dibandingkan dengan standar yang sudah disepakati bersama (Mathis dan Jackson, 2002).

**Tabel Produksi Premi Divisi Roda Dua PT Asuransi Astra Buana
(dalam milyar)**

Konvensional	400	555	607	186
Syariah	52	23	42	295
SAF	13	19	36	21
Garda Motor	0,2	0,5	0,6	2

**Tabel Produksi Premi Divisi Kesehatan PT Asuransi Astra Buana
(dalam milyar)**

Group Astra	46,6	86,4	114	192
Non Astra	1,2	3,3	9,4	14,5
Siaga	9,4	32,4	25,3	21,8

Berdasarkan dengan data yang terpapar di atas penelitian ini ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja para karyawan terhadap apa yang sudah dicapai pada Divisi Roda Dua dan Kesehatan PT Asuransi Astra Buana.

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan?

3. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan?

LANDASAN TEORI

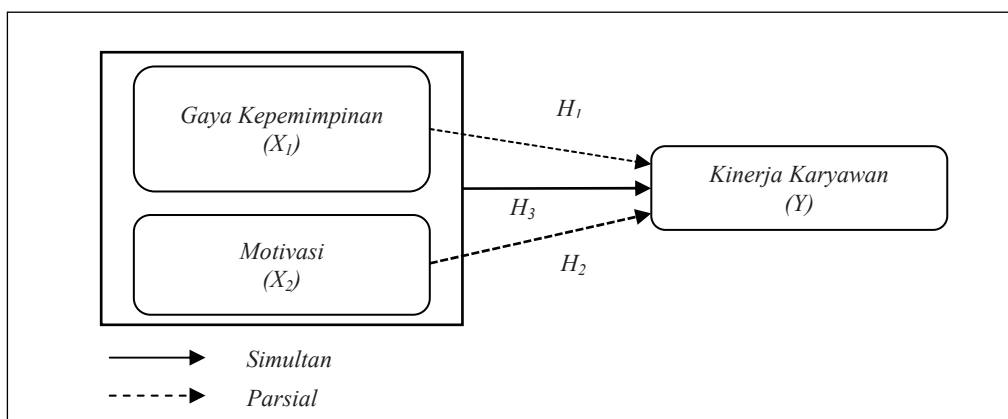
Menurut Hasibuan (1996) kepemimpinan yang kokoh harus memiliki kemampuan dasar antara lain : (1) Berkomunikasi dengan baik; (2) Memberikan motivasi kepada bawahan; (3) Memiliki kemampuan untuk memimpin; (4) Mengambil keputusan yang tepat; (5) Menjadikan kekuasaan yang positif. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memberikan bimbingan atau motivasi bawahannya menuju arah sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas fungsi tugasnya sedangkan kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan yang dihadapi oleh bawahannya dan kebutuhan pengembangan diri bawahan dengan memberikan semangat serta dorongan untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2007).

Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Coulter, 2007). Permasalahan yang sering terdapat dalam motivasi adalah bagaimana mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya mewujudkan tujuan yang ditetapkan organisasi.

Bacal (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian hasil dari suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan strategis (*strategic planning*) organisasi tersebut. Terkadang kinerja karyawan tidak sesuai dengan yang harapan, hal ini dikarenakan *job design* yang tidak sesuai, praktek manajerial yang tidak cocok, strategi perubahan tidak sesuai dengan kondisi sumber daya manusia yang ada dan pemberian kompensasi yang tidak berbasis kinerja (Ma'arif, 2005).

HIPOTESIS

Kerangka konseptual penelitian ini meliputi variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2) dan Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat yang disajikan dalam gambar di bawah ini.



- H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan.
- H_2 : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan.
- H_3 : Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan *Head Office* sebanyak 100 orang, *Representative Branch Office* sebanyak 143 orang, sehingga total populasi 243 orang. Pengambilan sampel populasi dari penelitian ini dilakukan menggunakan perhitungan *slovin* dengan jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

n = ukuran sampel N = ukuran populasi
 e = standar error n = 1

Definisi operasional kepemimpinan dalam penelitian ini adalah skor penilaian kepemimpinan yang diukur melalui gaya kepemimpinan mengacu pada Bass dan Avolio dalam Robbins dan Coulter, 2000 bahwa gaya kepemimpinan saat ini yang berkembang dalam sebuah organisasi adalah gaya kepemimpinan transaksional (*contingent reward, active management exceptions*) dan *pasive management exceptions* dan transformasional (*idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration* dan *inspirational motivation*).

Definisi operasional kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah skor yang diukur melalui teori motivasi McGregor, Layton Alderfer dalam Robbins dan Judge, 2000 yaitu *existence, relatedness* dan *growth*.

Definisi operasional kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah skor yang diukur melalui kualitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama.

Operasional variabel dan definisi operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Definisi	Ukuran
	Contingent Reward	Pemberian penghargaan atau insentif apabila karyawan yang mencapai hasil yang sesuai harapan	

Kepemimpinan (X ₁)	<i>Active Management by exceptions</i>	Meninjau hasil kerja bawahan berdasarkan standar yang sudah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan serta apabila bawahan berhasil mencapai hasil kerja sesuai standar akan mendapatkan imbalan	
	<i>Passive Management by exceptions</i>	Apabila terjadi penyimpangan bawahan terhadap tujuan akan diberikan sanksi tegas	
	<i>Idealized Influence</i>	Pemimpin yang dapat membangkitkan emosional yang kuat dari bawahan kepada dirinya	
	<i>Intellectual Stimulation</i>	Menciptakan iklim yang positif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas bawahan dalam memecahkan masalah berdasarkan pemikiran, imajinasi, keyakinan dan nilai-nilai dengan pandangan baru	
	<i>Individualized Consideration</i>	Memberikan perhatian, dukungan pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pembimbing	
	<i>Inspirational Motivation</i>	Mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, harapan dan tantangan kerja serta mengekspresikan tujuan-tujuan penting disertai semangat kerja sama	
Motivasi (X ₂)	Existence	Menyangkut tuntutan dasar manusia, seperti kebutuhan fisik dan keamanan.	Clayton Alderfer (dalam Robbins dan Judge, 2007)
	Relatedness	Dorongan manusia untuk memelihara hubungan antar personal, menuntut interaksi dengan orang lain seperti kebutuhan sosial dan penghargaan.	
	Growth	Dorongan intrinsik untuk perkembangan personal manusia seperti kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Hasil	Hasil pekerjaan karyawan yang memenuhi standar dan mutu pekerjaan yang dihasilkan tidak ada kesalahan.	(Mathis dan Jackson, 2006)
	Ketepatan Waktu	Karyawan tidak menunda-nunda waktu dan ketepatan karyawan mengerjakan pekerjaannya.	
	Kehadiran	Kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja dan tingkat absensi mereka.	
	Kemampuan Kerja sama	Interaksi antar karyawan satu dengan yang lainnya, saling membantu dan bekerja sama yang baik.	

Uji validitas dalam penelitian ini adalah validitas konstruk (*construct validity*) yang merupakan terluas cakupannya dibanding dengan validitas lainnya, karena melibatkan banyak prosedur termasuk validitas isi dan validitas kriteria. Uji validitas dihitung menggunakan rumus korelasi *product moment*. Suatu instrumen dikatakan *valid* (handal) atau memenuhi syarat, jika harga koefisien r hitung $\geq 0,300$ (Natawiria dan Riduwan, 2010).

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2) \cdot (n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r	= koefisien korelasi	n	= jumlah subyek (responden)
$\square$	= jumlah skor poin (variabel bebas)	$\square$	= jumlah skor total (variabel terikat)
$\square\square$	= jumlah perkalian antara skor poin dengan skor total		
$\square^2$	= jumlah kuadrat skor poin	$\square^2$	= jumlah kuadrat skor total

Reliabilitas adalah keandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran atau pengamatan dilakukan berulang. Indikator pengukuran reliabilitas menurut Sekaran (2000) di bagi sebagai berikut :

- ◆ Jika alpha atau r hitung $> 0,80$ Reliabilitas baik
- ◆ Jika alpha atau r hitung $0,60 - 0,79$ Reliabilitas diterima
- ◆ Jika alpha atau r hitung $< 0,6$ Reliabilitas kurang baik

$$r_\mu = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{μ} = reliabilitas instrumen $\square$ = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir V_t^2 = varian total

Regresi berganda bertujuan mengestimasi besarnya koefisien yang dihasilkan dari persamaan yang bersifat linier melibatkan dua variabel bebas untuk digunakan sebagai alat prediksi besarnya nilai variabel (Natawiria dan Riduwan, 2010). Analisis regresi juga dapat digunakan pada sampel penelitian yang relatif kecil (minimal $n = 30$). Penelitian ini menggunakan sebanyak 11 responden dengan menggunakan rumusan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

β_1 = kinerja karyawan β_2 = konstanta β_1, β_2 = koefisien regresi
 σ^2 = var kepemimpinan X_1 = variabel motivasi

Uji parsial pada bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen (X) secara individual dalam menerangkan variasi dari variabel dependen (Y). Kriteria hipotesis uji t adalah:

- ♦ $H_1: b_1 \neq 0$ (variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan).
- ♦ $H_2: b_2 \neq 0$ (variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan).

Keterangan:

t_{test} = observasi r = koefisien n = banyaknya observasi

Uji statistik F pada dasarnya untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat (Natawiria dan Riduwan, 2010). Kriteria untuk uji t adalah:

- ♦ Jika $F_{test} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak (ada hubungan yang signifikan)
- ♦ Jika $F_{test} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima (tidak ada hubungan signifikan)

Keterangan:

r^2 = koefisien determinasi k = jumlah variabel bebas n = jumlah sampel

Analisa koefisien determinasi untuk mencari R^2 yaitu nilai yang menunjukkan variabel bebas (X_1 dan X_2), risiko yang mampu menjelaskan variasi dari variabel terikat (Y), relevan dari nilai koefisien determinasi berada antara $0 \leq R^2 \leq 1$, di mana nilai tersebut apabila:

- ♦ $R^2 = 1$ artinya variasi variabel bebas (independen) mampu menjelaskan variabel terikat (dependen) sebesar 100%
- ♦ $R^2 = 0$ atau mendekati nol, variasi variabel bebas (independen) mampu menjelaskan variabel terikat (dependen).

Keterangan:

KD = Nilai Koefisien Determinan R^2 = Nilai Koefisien Korelasi

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji persyaratan analisis menggunakan uji normalitas data dengan teknik *kolmogorov smirnov* dan plot probabilitas normal yang mana masing-masing nilai dipasangkan dengan nilai harapan pada distribusi normal. Normalitas terpenuhi bila titik-titik (data) terkumpul di sekitar garis lurus (Natawiria dan Riduwan, 2010), yang menguji perbedaan antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku.

Keterangan :

X^2 = Nilai Chi-kuadrat f_o = frekuensi yang diobservasi (frekuensi empiris)

f_e = frekuensi yang diharapkan (frekuensi teoritis)

Data dikatakan tersebar normal apabila harga chi kuadrat lebih kecil dari harga chi kuadrat dalam tabel atau bisa ditulis ($x^2_{hitung} < x^2_{tabel}$) pada taraf signifikansi 0,05.

- ♦ Jika $x^2_{hitung} \geq x^2_{tabel}$ berarti distribusi tidak normal
- ♦ Jika $x^2_{hitung} \leq x^2_{tabel}$ berarti distribusi normal

Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya hubungan antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak ada

hubungan antar sesama variabel independen. Cara mengetahui ada tidaknya multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *variance inflation factor* (*VIF*) dan nilai *tolerance*. Jika nilai *VIF* > 1.0 dan nilai *tolerance* < 0.10 maka terdapat masalah multikolinearitas (Ghozali, 2007).

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam sebuah model regresi. Sebuah model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dapat diuji dengan metode grafik, yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu yang tergambar pada *scatterplot* (Ghozali, 2007).

PEMBAHASAN

Penentuan gaya kepemimpinan sebagai variabel kepemimpinan (X_1) dalam penelitian ini adalah yang memiliki nilai *mean* skor dan nilai *cronbach alpha* tertinggi antara gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional MLQ.

Tabel Reliabilitas Faktor MLQ

Leadership Faktor	Mean	Standar Deviasi	Cronbach Alpha Reliability	Evaluasi
Idealized Attributes	17,6261	1,5071	0,659	DITERIMA
Idealized Behaviours	16,5391	1,6977	0,626	DITERIMA
Inspirational Motivation	17,8522	1,5174	0,628	DITERIMA
Intellectual Stimulation	17,3652	1,6771	0,676	DITERIMA
Individualized Consideration	16,4609	2,3256	0,764	DITERIMA
Transformational Leadership	85,8435	6,2529	0,848	BAIK
Contingent Reward	13,9565	1,6879	0,551	RENDAH
Management-by-exception (active)	14,8609	1,6801	0,501	RENDAH
Management-by-exception (passive)	17,0609	1,6506	0,555	RENDAH
Transactional Leadership	45,8783	3,9071	0,732	DITERIMA

Gaya kepemimpinan yang lebih dominan di PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai *mean* skor 85,8435 dan nilai *cronbach alpha* 0,848 (Sekaran, 2000).

Koefisien korelasi bernilai positif dan > 0,300 maka butir pertanyaan tersebut memiliki validitas konstruk yang baik. Nilai *alpha* untuk variabel X_1 di atas angka 0,600 yakni sebesar 0,882 sehingga variabel X_1 dikatakan reliabel karena nilai *alpha* > 0,600 (Sekaran, 2000).

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel GayaKepemimpinan (X_1)

X.1.1.1	0,346	valid
X.1.1.2	0,561	valid
X.1.1.3	0,306	valid
X.1.1.4	0,345	valid
X.1.2.1	0,330	valid

X.1.2.2	0,376	valid
X.1.2.3	0,382	valid
X.1.2.4	0,363	valid
X.1.3.1	0,626	valid
X.1.3.2	0,577	valid
X.1.3.3	0,561	valid
X.1.3.4	0,567	valid
X.1.4.1	0,561	valid
X.1.4.2	0,310	valid
X.1.4.3	0,567	valid
X.1.4.4	0,333	valid
X.1.5.1	0,430	valid
X.1.5.2	0,626	valid
X.1.5.3	0,329	valid
X.1.5.4	0,518	valid
X.1.6.1	0,504	valid
X.1.6.2	0,503	valid
X.1.6.3	0,557	valid
X.1.6.4	0,597	valid
X.1.7.1	0,550	valid
X.1.7.2	0,577	valid
X.1.7.3	0,462	valid
X.1.7.4	0,433	valid
X.1.8.1	0,582	valid
X.1.8.2	0,388	valid
X.1.8.3	0,449	valid
X.1.8.4	0,367	valid
Nilai Alpha	0,882	Reliabel

Uji validitas dan reliabilitas terhadap semua butir pertanyaan kuesioner variabel motivasi (X_2) dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel di mana nilai $r_{(hitung)}$ variabel motivasi (X_2) bernilai $> 0,300$, hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner ini adalah valid. Nilai *alpha* untuk variabel X_2 menunjukkan angka di atas 0,600 yakni sebesar 0,603 sehingga variabel X_2 dikatakan reliabel karena nilai *alpha* $> 0,600$.

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi (X_2)

X.2.1.1	0,509	valid
X.2.1.2	0,657	valid
X.2.1.3	0,554	valid
X.2.2.1	0,504	valid
X.2.2.2	0,332	valid
X.2.3.1	0,639	valid
X.2.3.2	0,616	valid

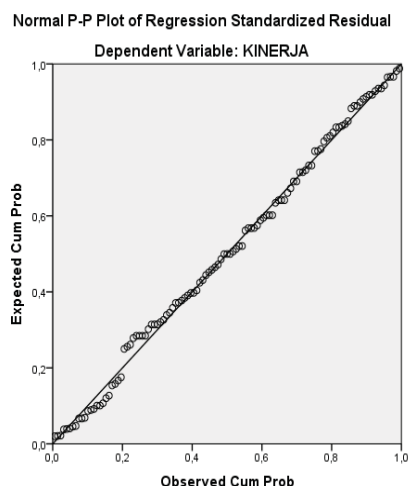
X.2.3.3	0,336	valid
Nilai Alpha	0,603	Reliabel

Uji validitas dan reliabilitas terhadap semua butir pertanyaan pada kuesioner variabel kinerja karyawan (Y) penelitian ini adalah valid dan reliabel di mana nilai r hitung variabel kinerja karyawan (Y) bernilai $> 0,300$, hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner ini adalah valid. Nilai *alpha* variabel Y menunjukkan angka di atas 0,600 yakni sebesar 0,807 sehingga variabel Y dikatakan reliabel karena nilai *alpha* $> 0,600$.

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Karyawan (Y)

Y.1.1	0,649	valid
Y.1.2	0,683	valid
Y.2.1	0,609	valid
Y.2.2	0,584	valid
Y.3.1	0,723	valid
Y.3.2	0,573	valid
Y.4.1	0,699	valid
Y.4.2	0,707	valid
Nilai Alpha	0,807	Reliabel

Uji Normalitas adalah untuk menguji apakah data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan memiliki distribusi normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) berdistribusi normal atau mendekati normal. Hasil Uji Normalitas ditampilkan seperti pada gambar di bawah:



Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa grafik histogram menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal, sedangkan grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua gambar tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

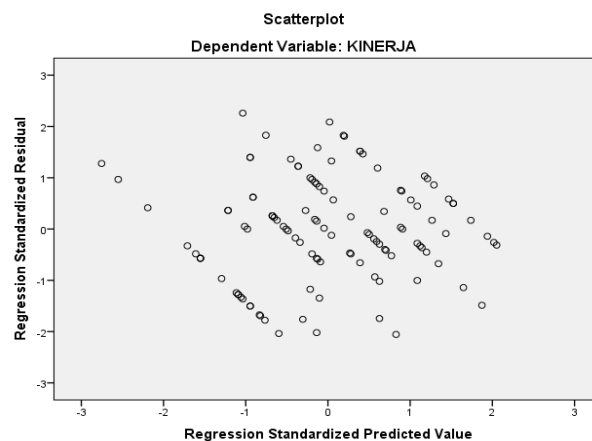
Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya hubungan antar variabel independen. Multikolinieritas dapat dilihat dengan nilai VIF (*variance inflation factor*) bila tingkat korelasi $> 95\%$, nilai *tolerance* $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 maka variabel independen tersebut menunjukkan adanya multikolinieritas. Hasil Uji multikolinieritas penelitian ada dalam tabel di bawah ini.

Tabel Hasil Uji Multikolinieritas Data Hasil Penelitian

Model	Collinearity Statistics	
(Constant)	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,750	1,334
Motivasi	0,750	1,334

Berdasarkan hasil analisis multikolinearitas pada Tabel di atas, maka data yang diperoleh dari sampel tidak terdapat multikolinieritas karena besaran statistik *tolerance* cukup tinggi 0,750 menjauhi nilai 0,10 dan nilai VIF (*variance inflaction factor*) untuk gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi masing-masing $1,334 < 10$, yang berarti tidak terdapat multikolinieritas (Sudarmanto, 2005).

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi.



Berdasarkan Gambar di atas maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berganda dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas dan layak digunakan dalam penelitian, karena terlihat adanya pola yang jelas, artinya titik menyebar di atas atau di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 yaitu menggunakan uji F (uji simultan) dan menggunakan Uji-t (uji parsial). Pengujian dilakukan untuk menganalisis regresi berganda dalam menentukan kontribusi setiap variabel independen (gaya kepemimpinan dan motivasi) dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja).

Tabel Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel	Koefisien	Kes- alahan Standar	Nilai t	Signifi- kansi
Konstanta	5,606		2,918	0,004
Kepemimpinan	0,310	0,767	12,977	0.000
Motivasi	0,119	0,131	2,219	0,029
R = 0,841	R ² = 0,706	Adjusted R ² = 0,701		
F = 134,779	Sig F = 0,000	Standard Error of Estimate/SEE = 1,37967		

Persamaan regresi linear berganda secara matematis adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \Rightarrow Y = 5,606 + 0,310X_1 + 0,119X_2 + e$$

Persamaan di atas menggambarkan prediksi perubahan besarnya kinerja karyawan menjelaskan bahwa jika tidak ada variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel motivasi (X_2), maka kinerja karyawan tetap ada dan meningkat sebesar 5,606 kali. Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,310 atau 31,0%, demikian pula dengan motivasi (X_2) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,119 atau 11,9%. Selain variabel gaya (X_1) dan variabel motivasi (X_2), ada faktor atau variabel lain yang juga mempengaruhi ditandai oleh simbol e (*epsilon*).

Nilai R^2 atau koefisien determinasi adalah 0,706 atau R square = 70,6%. Ketepatan model dapat dievaluasi dengan baik karena jumlah variabel independen lebih dari satu, maka menggunakan *Adjusted R²*, yaitu 0,701 (Santoso, 2000). Hal ini berarti 70,1% variasi bisa dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan dan motivasi, sedangkan sisanya 29,9% (100% - 70,1%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan di dalam model.

Semakin kecil nilai *standard error of estimate* (SEE) akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini nilai *standard error of estimate* (SEE) adalah 1,37967. Hasil uji regresi berganda untuk koefisien determinasi (*Adjusted R²*) dapat dilihat pada Tabel di bawah berikut :

Tabel Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Persamaan	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of Estimate
1	0,841	0,706	0,701	1,37967

Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS diperoleh koefisien korelasi berganda $R = 0,841$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat sangat kuat, karena R mendekati nilai 1.

Uji-t pada penelitian ini dilakukan dengan uji dua sisi (*2-tailed*), untuk membandingkan antara t_{Tabel} dengan t_{hitung} . Oleh karena itu, maka untuk membaca tabel pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dengan tingkat kesalahan (α) sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Nilai Tabel 0,05 pada $df = (n-k) = 112$ adalah 1,6587, sedangkan t_{hitung} masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Model B		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5,606	1,921		2,918	0,004
	Kepemimpinan	0,310	0,024	0,767	12,977	0,000
	Motivasi	0,119	0,054	0,131	2,219	0,029

Perolehan nilai t_{hitung} pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 12.977 lebih besar dari pada nilai t_{hitung} variabel motivasi yaitu sebesar 2.219, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil pengujian pada hipotesis I, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dilakukan melalui analisis regresi berganda dan dapat dilihat pada Tabel di bawah ini untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) pada tingkat signifikansi (α) = 0,05.

**Tabel Hasil Uji Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)
terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	Koefisien	Standart Er- ror	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	7,220	1,809	3,990	0.000
Kepemimpinan (X_1)	0,336	0,021	15,992	0.000
R = 0.833	R ² = 0.694		Adjusted R = 0.691	

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis I pada tabel di atas, maka didapat untuk $t_{(hitung)}$ pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar $15,992 > t_{(tabel)} 1,6587$. Perbandingan keduanya menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis I untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan “terbukti”.

Hasil pengujian pada hipotesis II, yaitu motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dilakukan melalui analisis regresi berganda dan dapat dilihat pada tabel di bawah ini untuk variabel motivasi (X_2) pada tingkat signifikansi (α) = 0,05.

Tabel Hasil Uji Variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Koefisien	Standart Error	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	20,822	2,398	8,683	0.000
Motivasi (X_2)	0,467	0,0731	6,385	0.000
R = 0.515	R ² = 0.265		Adjusted R = 0.259	

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis II pada Tabel di atas, maka didapat untuk $t_{(hitung)}$ pada variabel motivasi (X_2) sebesar $6.993 > t_{tabel} 1,6587$. Perbandingan keduanya menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis II untuk variabel motivasi berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan “terbukti”.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan (secara bersama-sama) yang dilakukan dengan menggunakan uji F dapat dilihat dari Tabel berikut.

Tabel Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Uji Model	F Hitung	Signifikansi
Model 1	134,779	0,000

Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan menggunakan uji F. Berdasarkan dari uji ANOVA atau F_{test} didapat F_{hitung} 134,779 dengan tingkat signifikansi 0,000, dikarenakan probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan atau bisa juga dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{Tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Nilai F_{Tabel} 0,05 pada $df = (n-k) = 112$ adalah sebesar 3,0718 maka H_3 diterima, yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis III untuk variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan “terbukti”.

KESIMPULAN

Tabel Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis		Hasil Pengujian
H_1	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan secara parsial.	Terbukti
H_2	Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan secara parsial.	Terbukti
H_3	Variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Astra Buana divisi Roda Dua dan Kesehatan secara simultan.	Terbukti

Hasil penelitian di atas juga di dukung oleh penelitian sebelumnya antara lain Risambessy, *et al.* (2012) menyatakan variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, Webb (2007) menyatakan kepemimpinan lebih prediktif dalam varian motivasi terhadap usaha ekstra dan kinerja dari model kepemimpinan yang lain, Wahyudin (2005) menyatakan variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, T., 2008, Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan PT BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran, *Tesis*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Amstrong, M. and Baron, 1998, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, Thomson-Shore Inc., United States.
- Arep, I. dan Tanjung, H., 2003, *Manajemen Motivasi*, Grasindo, Jakarta.
- Arikunto, S., 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmojo, M., 2012, Transformational Leadership in The Effort Of Increasing Motivation, Performance and Job Satisfactions At Bank Mandiri Tbk, *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, Vol. 15, No. 2, Hal 273-288.
- Bacal, R., 2002, *Performance Management*, Gramedia, (terjemahan), Jakarta.
- Bass, B. M. dan Avolio, B.J., 2000, *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden Inc., Redwood City.
- Bass, B. M *et al.*, 2003, *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, Hal 207–218.
- Fernandes, C. and Awamleh, R., 2005, The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employees Satisfaction And Performance : At Empirical Test in A Multicultural Environment Uni Emirate Arab, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 3, No. 8, Hal 65-76.
- Ghozali, I., 2007, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg, J. and Baron, R. A, 2003, *Behavior in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hasibuan, M., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Akasara, Jakarta.
- Hayward, B.A., 2005, Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intellegent in a South African Parastatal Organisation, *Tesis*, Rhodes University.
- Kuncoro, M., 2001, *Metode Penelitian Kuantitatif*, UPP AMP YKPM, Yogyakarta.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M., 1998, Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal Management*, Vol. 24, Hal 43-72.
- Luthans, F., 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, (alih bahasa), Jakarta.

Mindgarden.com, 2013, *MLQ for Researchers*, mindgarden.com, (9 Juli 2013).

Obiwuru, T. *et al*, 2011, Effect Of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State Nigeria, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 7.

Pradeep, D.D. and Prabhu, N. R., 2011, The Relationship Between Effective Leadership And Employee Performance, *International Conference on Advancements in Information Technology*, Vol. 20, Hal 198-207.

Riduwan dan Kuncoro, 2008, *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Alfabeta, Bandung.

Risambessy A. *et al*, 2012, The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance (Study nursing paramedic at a hospital in Malang Raya), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 9, Hal 8833-8842.

Rivai, V. dkk., 2005, *Performance Appraisal*, Edisi Kedua, PT Rajawali Pers, Jakarta.

Robbins, S.P. and Coulter, M., 2007, *Manajemen*, Jilid Dua, (terjemahan), Indeks, Jakarta.

Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2007, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.

Sekaran, U., 2000, *Research Methods for Business*, Hermitage Publishing Services, New York.

Siagian, P.S., 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rhineka Cipta, Jakarta.

Sudarmanto, 2005, *Analisis Regresi Linier Ganda Dengan SPSS*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Suparman, 2007, Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah), *Tesis*, Universitas Diponegoro, Semarang.

Wahyudin, M., 2005, Analisis Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Wonogiri, *Tesis*, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Webb, K., 2007, Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance, *Taylor & Francis Group : Christian Higher Education*, Vol. 1, Hal 53-71.

Yukl, G, 2007 *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, (terjemahan), Gramedia, Jakarta.