TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI ALLIANZ UTAMA INDONESIA

SYNTHIA SUMARTINI PUTRI

NPM : 2011-01-015

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)

JAKARTA

2014

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI ALLIANZ UTAMA INDONESIA

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M.)
Dalam Program Studi Magister Manajemen
Pada Program Pascasarjana
Universitas Prof. DR. Moestopo (Beragama)

OLEH :
SYNTHIA SUMARTINI PUTRI
NPM : 2011-01-015

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)
JAKARTA
2014

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI ALLIANZ UTAMA INDONESIA

Telah disetujui pada tanggal : .....

Oleh :

Pembimbing I	Pembimbing II
(Prof. Dr. Wibowo, SE., Mphil.)	(Dr. Adrie Frans Assa, SE., MM.)

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Manajemen	Direktur Program Pascasarjana Universitas Prof. DR. Moestopo (Beragama)
(Dr. Ir. Bambang Fajarisman, MM.)	(Dr. Ardan Achmad, SH., MPA.)

LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI ALLIANZ UTAMA INDONESIA

Telah diuji pada tanggal : 01 Maret 2014

Penguji :

Prof. Dr. Wibowo, SE,. MPhil. : .....
Ketua

Dr. Ir. Bambang Fajarisman, MM., MH. : .....
Anggota I

M. Sarono Slamet, SE., MM. : .....
Anggota II

Mengetahui :

Ketua Program
Magister Manajemen

Dr. Ir. Bambang Fajarisman, MM., MH

Direktur
Program Pascasarjana

Dr. Ardan Achmad, SH., MPA.

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK..... i
KATA PENGANTAR..... iii
DAFTAR ISI..... v
DAFTAR TABEL..... viii
DAFTAR GAMBAR..... x
DAFTAR LAMPIRAN..... xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 5
C. Pembatasan Masalah 9
D. Rumusan Masalah 9
E. Tujuan Penelitian 10
F. Manfaat Penelitian 10
G. Sistematika Penulisan 11

BAB II TINJAUAN TEORI

A. Tinjauan Teori 13
1. Kinerja 13
2. Hakikat Gaya Kepemimpinan 21
3. Motivasi Berprestasi 42
B. Kerangka Konseptual 56
C. Hipotesis 60

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian 62
B. Metode Penelitian 62
C. Populasi dan Sampel 64
1. Populasi 64
2. Sampel 65

3. Teknik Pengambilan Sampel 65
D. Variabel Penelitian 66
1. Definisi Konseptual Variabel 67
2. Definisi Operasional Variabel 68
3. Indikator Penelitian 69
E. Instrumen Penelitian 70
F. Teknik Pengumpulan data dan Pengolahan Data 72
G. Teknik Analisis Data 73
1. Pengujian Instrumen Penelitian 74
2. Pengujian Persyaratan Analisis 75
3. Deskripsi Data 75
4. Pengujian Hipotesis Penelitian 76

BAB IVHASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Instrument Penelitian 82
B. Pengujian Persyaratan Analisis..... 86
C. Deskripsi Data Responden..... 88
D. Deskriptif Data Penelitian..... 93
E. Pengujian Hipotesis Penelitian..... 107

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan..... 121
B. Implikasi..... 123
C. Saran..... 124

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan sudah semakin canggih dan luas, sehingga manusia dapat menggali informasi teknologi dan ilmu pengetahuan melalui alat elektronik maupun cetak. Dari teknologi dan ilmu pengetahuan tersebut manusia mampu berfikir secara rasional dan modern dalam menggunakan teknologi yang semakin berkembang. Alat teknologi tersebut seperti *komputer*, *handphone*, dan peralatan canggih lainnya memiliki kecanggihan yang manusia bisa pelajari. Peralatan teknologi dapat rusak apabila dalam penggunaan secara berlebihan dan kurang terawatnya peralatan tersebut. Barang elektronik dapat diasuransikan apabila mengalami kerusakan.

Di Indonesia perusahaan asuransi sudah beraneka ragam yang menawarkan produk asuransinya. Seiring berkembangnya jaman, produk asuransi mengalami persaingan dalam menawarkan produk asuransi. Barang yang dapat diasuransikan seperti mobil, rumah, *laptop*, meja, kursi, *handphone*, lemari, dan lainnya. Selain itu juga terdapat asuransi kesehatan yang menjamin masyarakat

apabila mengalami gangguan kesehatan. Asuransi dapat disebut investasi jangka panjang, berupa asuransi peralatan (*property*) dan asuransi kesehatan (*life*).

Perusahaan asuransi juga memberikan fasilitas kepada karyawannya apabila mengalami gangguan kesehatan. Karyawan dapat menggunakan jaminan perawatan kesehatan yang sudah diberikan oleh perusahaan. Adanya asuransi kesehatan untuk karyawan, berarti karyawan diperhatikan akan kesehatan dalam bekerja.

Melihat hal tersebut maka keberadaan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi mempunyai peran penting untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas kewajiban organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan maupun yang dirancang oleh karyawan untuk kemajuan kinerja karyawan. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, maka suatu organisasi harus meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Salah satu wujud dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan ialah adanya kuantitas kerja, kualitas karyawan, adanya dorongan motivasi untuk berprestasi dari dalam diri maupun dari atasan, karyawan memiliki pengetahuan dan keandalan dalam mengerjakan tugas, dan adanya dorongan dari antar karyawan untuk saling

membantu apabila salah satu karyawan mengalami kesulitan bekerja.

Semua itu dapat dicapai karena adanya sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas untuk menjadikan perusahaan itu sukses. Perusahaan harus mensejahterakan karyawannya agar karyawan mampu bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap karyawan yang berpotensial harus dipertahanakan agar mampu bekerja dengan kemampuan dan kecerdasannya.

Salah satu upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan yaitu gaya pemimpin yang memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.

Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri dan dari luar seseorang yang ditimbulkan karena adanya kebutuhan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana dan tujuan yang menyeluruh serta mementingkan prestasi. Motivasi berprestasi juga dapat meningkatkan gairah kerja yang positif agar meningkatnya kualitas kinerja karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, serta meningkatkan kreativitas karyawan dalam mengerjakan tugas organisasi.

Kepemimpinan ialah sebagai pendorong motivasi karyawan dan pemberi inspirasi dalam menyelesaikan tugas organisasi untuk

mencapai tujuan organisasi yang diinginkan oleh karyawan maupun pemimpin. Kepemimpinan diperlukan dan dibutuhkan untuk memberikan arahan dan binaan kepada karyawan guna menyelesaikan tugas organisasi dengan hasil yang baik dan tercapainya tujuan organisasi.

Di dalam organisasi kurang adanya peran pemimpin untuk menciptakan motivasi berprestasi kepada karyawan serta memberikan arahan dan binaan kepada karyawan, hal tersebut dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan. Rendahnya kinerja karyawan juga berdampak pada menurunnya motivasi berprestasi dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas organisasi. Sebagai pemimpin organisasi harus memberikan dorongan motivasi agar karyawan semakin berprestasi serta memberikan binaan kepada karyawan agar tercipta karyawan yang berkualitas. Hal ini terlihat pada karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia, bahwa tingkat kinerja karyawan menurun dikarenakan kurangnya peran pemimpin untuk memotivasi karyawan dan kurangnya pendekatan kepada bawahan, sehingga menurunnya kinerja karyawan.

Faktor menurunnya kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia dapat dilihat pada kurang disiplinnya karyawan dalam waktu kehadiran, semangat menurun disebabkan oleh kurangnya penghargaan ke karyawan, karyawan menunda-nunda

kerjaan sehingga pekerjaan menumpuk, dan kurangnya motivasi berprestasi dari pemimpin untuk karyawan.

Peran pemimpin dalam memotivasi karyawan dan memberikan arahan kepada karyawan, penting dilakukan oleh seorang pemimpin agar kinerja karyawan semakin meningkat dan kualitas karyawan menjadi semakin tinggi serta adanya penghargaan untuk karyawan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang diuraikan di atas, patut diduga adanya permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan. Topik penelitian ini berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia"**.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Sehubungan dengan latar belakang masalah di atas menunjukkan bahwa masalah yang berkenaan dengan kinerja karyawan sangatlah luas. Berdasarkan latar berlakang masalah di atas, dapat diuraikan seperti gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, penilaian kinerja, kualitas kinerja, kedisiplinan, dan

sebagainya. Latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah untuk mengetahui apa saja yang terjadi pada organisasi PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia. Identifikasi masalah tersebut ialah sebagai berikut:

1. Setiap organisasi diperlukan adanya komunikasi yang efektif, karena komunikasi dalam organisasi sangat penting dan dalam pemberian tugas antara pimpinan dan bawahan. Jika dalam organisasi tidak ada komunikasi maka organisasi tersebut akan mengalami ketidak efektifan dan bisa terjadi kesalahpahaman antara pimpinan dan bawahan. Diidentifikasikan bahwa di perusahaan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia terjadi pimpinan dan bawahan kurang terjalin komunikasi yang efektif. Ketidakefektifan tersebut dikarenakan atasan kurang pengertian terhadap bawahannya, kelabilan atasan dalam mengambil keputusan atau seringnya berubah-ubah dalam memberikan tugas pada bawahan, sehingga terjadi menurunnya motivasi untuk berprestasi dalam menyelesaikan tugas.
2. Kedisiplinan karyawan dalam kinerja merupakan penilaian atasan terhadap bawahan. Penilaian tersebut menjadikan prestasi karyawan meningkat dalam menjalankan tugas di organisasi, namun apabila didalam organisasi masih terdapat ketidakdisiplinan maka akan terjadi penurunan kualitas

karyawan. Ketidakdisiplinan karyawan dikarenakan berbagai penyebab, diantaranya ialah kurang adanya motivasi untuk berprestasi dalam bekerja, jarangnya ada *reward* untuk karyawan, dan kurang menerapkan sangsi kepada karyawan yang kurang disiplin.

3. Target pekerjaan merupakan pencapaian kinerja yang disusun oleh seseorang untuk memperoleh kepuasan kinerja dengan usaha yang maksimal. Target pekerjaan dapat menjadi sebagai penilaian kinerja seseorang dalam mencapai hasil kinerja yang baik di organisasi, namun apabila target pekerjaan seseorang belum mencapai hasil yang diinginkan individu atau perusahaan maka seseorang tersebut dikatakan sebagai individu yang belum memenuhi persyaratan sebagai karyawan yang berkualitas. Target pekerjaan yang masih belum tercapai disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor tersebut misalnya fasilitas yang kurang mendukung, semangat kerja menurun, lingkungan yang kurang kondusif, dan sebagainya.
4. Gaya kepemimpinan, pemimpin yang efektif dan dinamis yang diperlihatkan oleh manajemen perusahaan merupakan salah unsur dominan dalam penentuan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi berprestasi, dimana motivasi yang berprestasi akan memacu

karyawan untuk lebih produktif. Selain itu *reward* atau penghargaan harus diperhatikan oleh pemimpin. Karena penghargaan untuk karyawan menjadikan karyawan semakin termotivasi untuk berprestasi dengan kinerjanya. Namun di perusahaan yang menjadi objek penelitian ini, diidentifikasikan bahwa kurangnya penghargaan pimpinan kepada bawahannya atas hasil pekerjaannya.

5. Pemimpin dapat dikatakan baik itu pemimpin yang bijaksana dalam mengambil keputusan dan konsisten dalam penetapan kebijakan yang telah pemimpin sampaikan kepada bawahan. Pemimpin yang mampu mendorong bawahan agar termotivasi dalam bekerja merupakan pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan *supportive*. Gaya kepemimpinan *supportive* cocok dalam rangka pemberian motivasi, namun dalam konteks identifikasi masalah ini yang menjadi sorotan peneliti ialah pimpinan yang terkadang kurang konsisten atau sering berubah-ubah keputusan dalam hal membagikan *jobdescription* kepada bawahannya, serta kurangnya pendekatan atasan kepada bawahannya.
6. Motivasi untuk berprestasi sangatlah penting dalam kemajuan karyawan dalam pencapaian kinerja, namun jika karyawan kurang didukung dengan adanya motivasi dari pimpinan dan

dari dalam diri individunya maka karyawan tersebut tidak akan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Motivasi berprestasi juga harus adanya kerjasama yang baik agar pencapaian hasil kinerja dapat tercapai. Di dalam perusahaan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia peneliti melihat bahwa karyawan kurang mempunyai motivasi untuk berprestasi.

C. PEMBATASAN MASALAH

Sehubungan dengan luasnya permasalahan yang ditemukan sebagai identifikasi masalah, maka agar pembahasan tidak menjadi bias dan lebih fokus pada permasalahan, penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas pada dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi, terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.

D. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah dan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia?
2. Apakah Motivasi Berprestasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia?

E. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berprestasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.

F. MANFAAT PENELITIAN

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan untuk karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia dan perusahaan asuransi lainnya agar dapat merubah gaya kepemimpinan menjadi lebih baik dan memotivasi untuk berprestasi dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.

2. Manfaat Teoritis

   a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi penambahan referensi ilmu pengetahuan selanjutnya di kepustakaan Universitas Prof. DR. Moestopo (Beragama) pada umumnya.

   b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan pada khususnya.

G. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memberikan pandangan yang jelas mengenai penulisan tesis ini, maka penulis menyusun dan membagi dalam 5 (lima) bab,

dimana masing-masing bab terdapat sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini membahas mengenai kajian teoritis yang ada hubungannya dengan penelitian yang akan dibahas, kerangka konseptual, dan hipotesis.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Di dalam bab ini berisikan tentang metodologi penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan dan pengolahan data, serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas tentang deskripsi hasil penelitian, uji persyaratan analisis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V.: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup penulisan tesis, yang berisikan kesimpulan dan saran yang diajukan oleh penulis.

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. TINJAUAN TEORI

1. Kinerja

Sehubungan dengan pembahasan mengenai kinerja, peneliti akan menjabarkan mengenai manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2007:7).

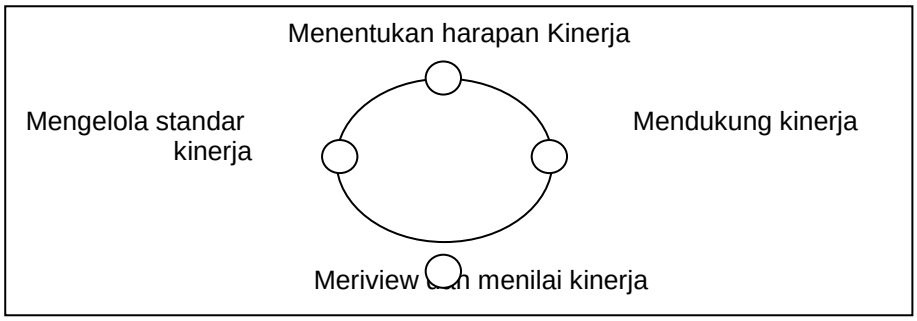
Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7).

> Armstrong dan Baron (1998:15) dalam bukunya Wibowo (2007:7) mendefinisikan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Demikian definisi dari para pakar yang dapat penulis uraikan dan kemudian penulis dapat memberikan sintesis mengenai kinerja. Kinerja adalah proses kerja yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan hasil kerja yang memuaskan dari pekerjaan yang dilakukannya.

Proses tentang bagaimana manajemen kinerja seharusnya dijalankan dan diungkapkan dengan cara yang yang berbeda-beda di antara pakar, dari yang sederhana sampai pada proses yang mendalam. Proses tersebut disebut sebagai model yang dijabarkan oleh para pakar, model tersebut ialah sebagai berikut:

Model manajemen kinerja menurut Torrington dan Hall. Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara itu, pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Proses manajemen kinerja Torrington dan Hall dapat disajikan pada gambar dibawah ini (Wibowo, 2007:26-27).



Gambar II. 1.
Siklus Manajemen Kinerja Torrington dan Hall.
Sumber: Michael Armstrong dan Angela Baron, *Performance Management, 1998:57.*

Mewujudkan kinerja yang sukses diperlukan tujuan kinerja yang matang dan terperinci. Karena kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah *aspirasi* (Wibowo, 2007:47).

Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui 4 (empat) pendekatan, yaitu pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem, pendekatan konstituen strategis, dan pendekatan faktor bersaing (Budiharjo, Manajemen Pembangunan:2002) :

(a) Pendekatan Pencapaian Tujuan

Pada pendekatan ini, kinerja organisasi dinilai sehubungan dengan tercapai tidaknya tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi yang berkinerja tinggi adalah organisasi yang mampu mencapai tujuannya. Agar dapat menggunakan pendekatan ini, ada beberapa hal yang harus dipenuhi, yaitu :

1) organisasi harus mempunyai tujuan akhir yang jelas, yang setidaknya tercermin dari visi dan misi yang dimiliki;
2) tujuan tersebut diidentifikasikan dan ditetapkan dengan baik, agar dapat dimengerti dan mudah dipahami;
3) tujuan tersebut berjumlah sedikit mungkin, agar mudah dikelola;
4) ada konsensus ke arah pencapaian tujuan yang dimaksud;
5) kemajuan ke arah pencapaian tujuan dapat diukur.

(b) Pendekatan Sistem

Pendekatan ini lebih mementingkan kriteria yang akan dapat meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi, seperti memperoleh sumber daya, mempertahankan dirinya secara internal dan berintegrasi dengan lingkungan eksternalnya. Tujuan akhir organisasi berdasarkan pendekatan ini bukan berarti diabaikan, tetapi hanya dipandang sebagai salah satu elemen dalam kumpulan kriteria yang kompleks. Pendekatan sistem lebih menekankan pada cara untuk mencapai tujuan, yang didasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut :

1) Organisasi terdiri atas sub-sub bagian yang saling berhubungan, dimana jika salah satu bagian mempunyai performa yang jelek akan berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi;
2) Interaksi yang berhasil dengan lingkungan sehingga manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan, baik dengan pelanggan, serikat pekerja dan lain sebagainya;
3) Kelangsungan hidup membutuhan sumber daya, oleh karenanya harus dilakukan pengganti secara terus menerus (berkala) terhadap bahan baku, kekurangan pegawai perlu segera diisi, mengantisipasi perubahan pelanggan, dan lain sebagainya;
4) Pendekatan Konstituen (pendekatan sekelompok orang yang berpengaruh)

   Dalam pendekatan ini, organisasi akan efektif dan/atau berkinerja tinggi jika dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang mendukung kelanjutan sistem organisasi tersebut. Konstituen dalam hal ini adalah orang atau sekelompok orang yang mempunyai pengaruh terhadap kelangsung hidup organisasi, seperti penyedia sumber daya, pelanggan dan sebagainya;

5) Pendekatan Faktor Bersaing

Pada pendekatan ini seluruh variabel yang mempengaruhi efektifitas organisasi diidentifikasi, kemudian ditentukan hubungan antar variabel tersebut. hal ini dilakukan karena menurut pendekatan ini tidak ada pendekatan/kriteria yang paling baik untuk menilai kinerja organisasi, serta tidak ada tujuan tingkat tunggal yang dapat disetujui oleh semua pihak, dan tidak ada pula konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus didahulukan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:123), bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa besar mereka memberikan suatu kontribusi terhadap organisasi yaitu : (1) Kuantitas keluaran, (2) Kualitas keluaran, (3) Jangka waktu keluaran, (4) Kehadiran di tempat kerja, serta (5) Sikap Kooperatif.

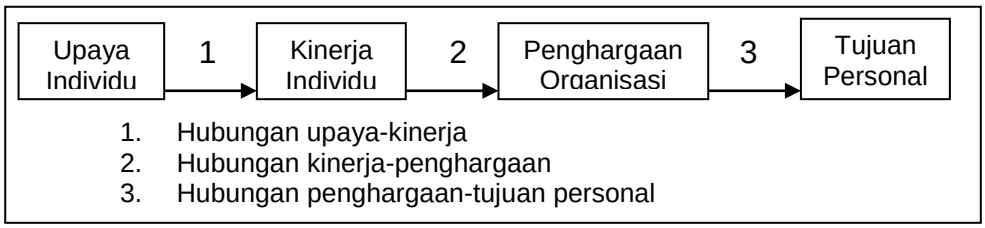
Menurut Richard William di dalam Wungu (2003:48) bahwa ada 9 (sembilan) kriteria faktor penilaian prestasi kerja karyawan, antara lain : (1) *reliable,* (2) *content valid,* (3) *defined spesific,* (4) *independent,* (5) *non-overlapping*, (6) *somprehensice*, (7) *accessible*, (8) *compatible*, (9) *up to date.* Sedangkan itu prestasi kerja tersebut dihasilkan adanya 3 (tiga) faktor, yaitu:

(1) Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya merupakan kapasitas guna untuk berprestasi (*capacity to perform*).

(2) Kemampuan, semangat, hasrat, motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan guna berprestasi (*willingness to perform*).

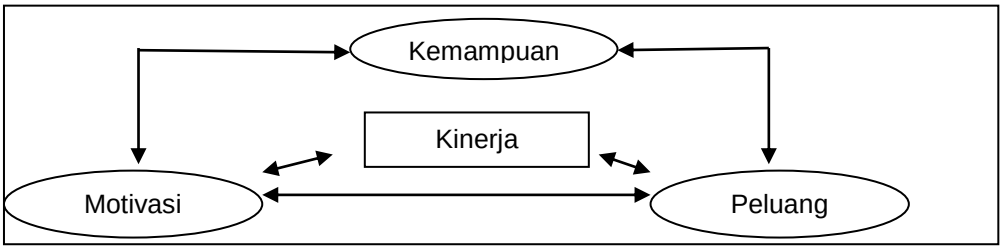
(3) Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*).

Kinerja dapat diuraikan melalui 3 (tiga) hubungan di dalam teori ekspetasi (teori harapan). Teori harapan (*expectancy*) dikembangkan oleh Victor Vroom. Menurut Vroom, kecenderungan tindakan dipengaruhi oleh kecenderungan kuat-lemahnya harapan. Selanjutnya tindakan akan diikuti oleh pencapaian hasil. Karyawan akan termotivasi kalau mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan akan menghasilkan penilaian kinerja. Selajutnya, penilaian kinerja yang baik akan membawa mereka mendapatkan penghargaan seperti bonus, peningkatan gaji, dan promosi sesuai harapan karyawan (Dian Wijayanto, 2012:157).



Gambar II. 2
Teori Ekspetasi
Sumber : Stoner J.A., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. (1995) (Dian Wijayanto, 2012:158).

Rangkaian mengenai dimensi kinerja yang dijabarkan oleh Dian Wijayanto (2012:158). Dalam dimensi kinerja, motivasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kinerja. Kinerja sering kali dikaitkan dengan motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ablity*). Secara sederhana, kinerja = f(*Ability* x *Motivation*). Namun, faktor kesempatan (*opportunity*) hendaknya tidak dilupakan. Oleh karena itu, persamaan kinerja menjadi sebagai berikut: kinerja = f(*Ability* x *Motivation* x *Opportunity*).



Gambar II. 3
Dimensi Kinerja
Sumber: Stoner J.A., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. (1996)

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengangkat beberapa indikator kinerja karyawan sebagai standar ukuran dari penilaian kinerja karyawan, yaitu antara lain :

(1) Faktor Kualitas dan Kuantitas Kerja. Faktor kualitas dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.

Sedangkan faktor kuantitas diukur terhadap kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

(2) Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan pekerja dalam memahami hal-hal berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

(3) Faktor keandalan, mengukur kemampuan serta keandalan di dalam melakukan tugasnya, baik itu untuk menjalankan peraturan maupun inisiatif serta disiplin karyawan.

(4) Faktor Kehadiran, yaitu melihat aktivitas pekerja di dalam kegiatan-kegiatan rutin kantor atau piranti, rapat-rapat atau kehadiran ditengah-tengah klien yang membutuhkannya.

(5) Faktor kerjasama, melihat bagaimana pekerja di dalam bekerja dengan orang lain guna menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dicapai dalam proses pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing pegawai organisasi tersebut. Kinerja dimaksud, menurut Mathis dan Jackson (2002:123) dapat diukur berdasarkan 4 (empat) indikator yaitu :

(a) kuantitas kerja;

(b) kualitas;

(c) pengetahuan;

(d) keandalan;

(e) kerjasama;

2. Hakikat Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi bagaimana pemimpin dapat memimpin suatu organisasi dengan cara yang baik, sehingga karyawan pada organisasi menjadi termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Apabila gaya kepemimpinan kurang diterima oleh karyawan maka akan terjadi masalah antara pemimpin dan bawahan, serta dapat menurunkan kualitas kinerja dikarenakan ketidaktertarikan karyawan dengan pemimpin. Masalah mendasar yang selalu menjadi tantangan dan perhatian bagi manajemen sumber daya manusia. Permasalahan tersebut sangat erat kaitannya dengan sampai sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan yang ditimbulkan. Pemahaman hakikat gaya kepemimpinan didasarkan pada pengertian tentang gaya dan kepemimpinan itu sendiri.

a. Gaya

Gaya atau *style* dalam bahasa Inggris adalah: (1) gaya bisa tulisan, dsb. (2) mutu tinggi; keistimewaan; kekhasan; ragam pakaian mutakhir. (3) corak; bentuk; jenis; macam. (4) sebutan; getar (Hornby dan Thomas, 1992:14).

Berdasarkan pengertian gaya menurut kamus di atas, pengertian yang cocok dan sesuai dengan masalah penelitian adalah cara untuk mengerjakan sesuatu. Artinya cara yang dilakukan seseorang untuk melakukan sesuatu atau tugas dan pekerjaan agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud dengan tepat.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sebagai contoh, para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias. Ini bukti pemimpin boleh jadi manajer yang lemah apabila perencanaannya yang jelek menyebabkan kelompoknya bergerak ke arah yang salah. Meskipun mereka dapat menggerakkan kelompok, mereka sama sekali tidak dapat menggerakkannya ke arah pencapaian tujuan organisasi (Keith Davis & John W. Newstrom, 1996:152).

Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis

pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini ialah terletak pada istilah *organisasi*. Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan dimanapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian kepemimpinan bisa saja terjadi karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau tujuan kelompok, dan itu bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi (Miftah Toha, 1996:229)

Salah satu penggunaan istilah kepemimpinan ini adalah untuk menggambarkan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk menjalankan sesuatu atau tugas secara bersama-sama.

Pemimpin (*leader* = *head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung

menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya (Malayu S.P. Hasibuan,2011:169).

Kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*) (Malayu S.P. Hasibuan. 2011:169).

Hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan,

memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan (Miftah Thoha, 2003:318).

Kedua norma perilaku tersebut dapat digambarkan seperti sebagai berikut (Miftah Thoha, 2003:319):

Tinggi

Perilaku Mendukung

Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan	Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan
Rendah Dukungan Dan Rendah Pengarahan	Tinggi Pengarahan Dan Rendah Dukungan

Rendah ——— Perilaku Mengarahkan Tinggi

Gambar II.4
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan
Sumber: Miftah Toha, 2003:319

> Selain itu, Ralf M. Stogdill, mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok (Yayat Hayati Djatmiko (2005:47)).

Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge (2008:49) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal,

seseorang bisa memperoleh pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut.

Menurut Stoner J.A., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. (1995), *leadership* (kepemimpinan) adalah proses mengarahkan dan memengaruhi anggota kelompok untuk menjalankan tugas. Menurut Griffin (2004), pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan. Sedangkan pemimpin adalah orang yang menjalankan kepemimpinan (Dian Wijayanto, 2012:165).

Melihat berbagai definisi kepemimpinan dari berbagai ahli, peneliti dapat mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan sekelompok orang atau bawahan untuk menjalankan, bergerak secara bersama-sama, produktif, memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan usaha kerja sama antara pemimpin dan bawahan (sintesis).

Berdasarkan perbedaan pendekatan di kalangan pemimpin dalam upaya mereka memotivasi pegawai. Apabila pendekatan itu menekankan imbalan ekonomik atau yang sebaliknya pemimpin menggunakan kepemimpinan yang positif (*positive leadership*). Pendidikan pegawai yang lebih baik, tuntutan untuk mandiri yang lebih besar, dan berbagai faktor lainnya telah

membuat motivasi pegawai yang memuaskan lebih bergantung pada kepemimpinan yang positif. Apabila penekanan diletakkan pada hukuman, pemimpin menerapkan kepemimpinan yang negatif (*negative leadership*). Pendekatan ini dapat memperoleh prestasi yang dapat diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi. Para pemimpin yang negatif cenderung mendominasi dan merasa lebih unggul dari yang mereka pimpin. Agar pegawai mau menyelesaikan pekerjaan, pemimpin seperti ini mengancam dengan hukuman atau pemecatan, menegur di hadapan umum, dan pengrumahan beberapa hari tanpa bayaran. Mereka memamerkan wewenang dengan keyakinan yang keliru bahwa hal itu akan menimbulkan rasa takut setiap pegawai sehingga mau lebih produktif. Mereka lebih berperan sebagai boss ketimbang sebagai pemimpin (Keith Davis & John W. Newstrom, 1996:163-164).

Kepemimpinan ini ditentukan oleh gaya kepemimpinan itu sendiri. Apabila pemimpin itu menjalankan tugasnya dengan baik dan menjadi pemimpin yang baik untuk bawahannya, maka kinerja karyawan akan baik pula dan kinerja karyawan semakin termotivasi dengan adanya pemimpin yang baik dalam memimpin. Sedangkan apabila gaya kepemimpinan pemimpin itu tidak baik atau membuat bawahan semakin menurun kinerjanya

maka pemimpin tersebut tidak berhasil menjadikan karyawan atau bawahannya termotivasi dengan baik. Bawahan sangat memerlukan pemimpin yang gaya kepemimpinannya itu dapat memotivasi kinerja karyawan dengan baik, karena jika organisasi itu berhasil berarti pemimpin dan bawahan secara kompak bekerja sama dengan baik dan selalu mempunyai gairah kerja setiap menjalankan tugasnya.

Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari (1995:83-84) mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki 3 (tiga) pola dasar yaitu kepemimpinan yang berpola mementingkan tugas, mementingkan pelaksanaan kerja sama dan mementingkan hasil yang dapat dicapai. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinannya. Karakteristik perilaku pemimpin sebagai ungkapan kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan. Pola dasar terhadap kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai keinginan pemimpin.

Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam

melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan kerja sama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerja sama yang intensif, efektif dan efisien semua tugas dapat diselesaikan secara maksimal. Kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang memandang hasil yang dicapai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pemimpin memandang hasil yang dicapai merupakan ukuran prestasi kepemimpinanya. Siapa yang melaksanakan tugas dan bagaimana tugas dilaksanakan berada diluar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasil tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain selain mengganti pelaksanaannya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar lebih tinggi.

Pemimpin yang efektif menurut Peter Drucker (1954:143) adalah pemimpin yang tidak membuat banyak keputusan. Menurut pendapat tersebut pemimpin hanya membuat beberapa

keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya, hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan.

John Adair, Dorothy M. Stewart (1998:182-183) mengatakan peringkat atribut yang dianggap paling berharga pada jenjang puncak manajemen, disusun menurut keberhasilan kaum eksekutif puncak yaitu 1) kemampuan untuk mengambil keputusan, 2) kepemimpinan, 3) Integritas, 4) antusiasme, 5) imajinasi, 6) kemauan untuk bekerja keras, 7) kemampuan analitis, 8) memahami orang lain, 9) mampu mengenali kesempatan, 10) mampu menghadapi situasi yang tidak menyenangkan, 11) mampu beradaptasi dengan perubahan secara cepat, 12) kerelaan untuk mengambil resiko, 13) inisiatif, 14) kemampuan untuk bicara jelas, 15) kecerdikan, 16) kemampuan mengelola secara efisien, 17) keterbukaan, 18) kemampuan untuk bersiteguh, 19) kemampuan untuk bekerja berjam-jam, 20) ambisi, 21) keras kepala, 22) kemampuan menulis secara jelas, 23) keingintahuan, 24) keahlian bermain dengan angka dan kemampuan berfikir secara abstrak.

Sehubungan dengan perilaku kepemimpinan, maka tipologi perilaku kepemimpinan mengalami perkembangan klarifikasi gaya kepemimpinan. Karena pengaruh karya Lewin, Lippit dan Bradfort diawal 1938, akhirnya dipertengahan abad secara diterima 6 (enam) klarifikasi riset perilaku kepemimpinan yaitu otoritas, birokrasi, diplomasi, konsultatif, demokratis, dan bebas kendali (A Dale Timpe, 2000:260).

Menurut Analisis Fielder (A Dale Timpe, 2000) para pemimpin yang efektif mencocokan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat-sifat kepribadian serta hakikat dari tugas dan kelompok.

Warren Bennis (1994:ix) berpendapat 10 (sepuluh) langkah menjadi pemimpin yang efektif yaitu : 1) penguasaan lingkungan, 2) pemahaman hal-hal dasar, 3) pengenalan diri sendiri, 4) pengetahuan dunia, 5) pengoperasian berdasarkan insting, 6) pengerahan diri : berupaya keras mencoba sesuatu, 7) bergerak melewati kekacauan, 8) menarik orang-orang berpihak kepada anda, 9) organisasi dapat membantu atau menghambat, 10) menempa masa depan.

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi. Gaya tersebut dilakukan pemimpin untuk menjalankan tugasnya dan mengambil keputusan dalam

memecahkan masalah organisasi. Gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan ada beberapa macamnya ialah sebagai berikut (Malayu S.P. Hasibuan,2011:175):

a. Gaya Otoratif, diterapkan pada situasi ketika memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah. Jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut. Gaya ini mempersyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang memiliki informasi atau keahlian.
b. Gaya Konsultatif, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final. Dengan cara ini ada dua keuntungan atau hasil yang segera didapat, yaitu kerja sama berbagi pengetahuan sehingga meningkatkan keakuratan keputusan dan pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut mengidentifikasi tujuan kelompok secara lebih jelas.

c. Gaya Fasilitatif, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya.

d. Gaya Delegatif, digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Ellis O Kelly dalam bukunya Soebagyo Sastrodiningrat (1998:44) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya Kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan yang otokrasi. Dalam tipe ini bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinannya. Dalam gaya ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok digunakan apabila pimpinan memberikan instruksi kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan Direktif ini juga digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan dominasi dalam mengarahkan,

mengawasi, dan mengatur bawahan secara ketat seperti apa yang harus bawahan kerjakan, bagaimana caranya, kapan, dimana dan sebagainya. Perilaku pemimpin lebih banyak membuat perencanaan, membuat jadwal kerja, menetapkan tujuan kinerja, dan standar perilaku bawahan, serta menekankan pada pemenuhan terhadap aturan dan peraturan yang ada dalam organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Supportif, gaya kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan murni terhadap bawahan. Gaya ini cocok dalam rangka memberikan motivasi.

   Gaya kepemimpinan supportif ini juga digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar pada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku pemimpin dengan gaya ini menciptakan iklim tim kerja dan menganggap bawahan sebagai rekan kerja.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

   Gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan tetap berada pada pimpinan. Gaya

kepemimpinan ini cocok bila pimpinan akan membuat keputusan.

Gaya kepemimpinan ini juga digambarkan sebagai pemimpin yang lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah pada bawahan sebelum membuat keputusan. Perilaku pemimpin muncul termasuk menanyakan opini dan saran dari bawahan, mendorong partisipasi dalam pembuatan keputusan, dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja.

Menurut Griffin (2004) di dalam bukunya Dian Wijayanto (2012:166-168) terdapat lima jenis kekuasaan, yaitu:

a) *Legitimate Power* (kekuasaan yang terlegitimasi atau sah)

Legitimate power adalah kekuasaan yang diperoleh sebagai konsekuensi hierarki dalam organisasi. Seseorang yang memiliki jabatan sebagai manager berwenang memberi target, mendelegasikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberi peringatan kalau karyawan tidak menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Namun, menurut Griffin (2004), seseorang yang memiliki *legitimate power* berupa wewenang belum tentu mampu menjalankan kepemimpinan dengan baik. Seorang manajer yang tidak mampu memotivasi dan tidak mampu memengaruhi karyawannya

agar menunjukkan kinerja secara sukarela disebut sebagai manajer yang tidak atau kurang menjalankan kepemimpinan.

b) *Reward power* (kekuasaan balas jasa)

Reward power adalah kekuasaan untuk memberikan atau menunda balas jasa. Balas jasa yang dimaksud dapat berupa gaji, bonus, rekomendasi promosi, pujian, pengakuan, dan penugasan yang menarik.

c) *Coercive power* (kekuasaan paksaan)

Coercive power adalah kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan dengan memakai ancaman psikologis, emosional atau fisik. Pada zaman dahulu, paksaan fisik dalam organisasi relatif lazim dilakukan. Namun, pada saat ini ancaman fisik akan bertentangan dengan prinsip hukum dan etika bisnis. Pada saat ini, paksaan lebih terbatas pada peringatan verbal (lisan), peringatan tertulis, demosi dan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja).

d) *Referent power* (kekuasaan referen)

Referent power bersifat abstrak. *Referent power* merupakan kekuasaan yang diperoleh dari karisma, keteladanan, sikap dan kepribadian dari pemimpin.

e) *Expert power* (kekuasaan ahli)

Expert power merupakan kekuasaan karena informasi maupun keahlian. Semakin sedikit orang yang memiliki informasi berharga, semakin besar *expert power* yang dimiliki. Selain itu, seseorang akan memiliki *expert power* semakin tinggi kalau ia memiliki keahlian yang langka dan semakin dibutuhkan.

Gaya kepemimpinan lain juga terlihat pada kebiasaan pemimpin dalam menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bagi para bawahannya untuk berprestasi, demikian pula pemimpin berkeyakinan pada bawahannya mereka akan mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori-teori ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan dalam situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan direktif dapat diterapkan apabila pimpinan akan memberikan instruksi, gaya kepemimpinan supportif dapat diterapkan apabila pimpinan akan memotivasi kerja kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan apabila pemimpin akan membuat keputusan dan gaya goal oriented dapat diterapkan bila bawahan mempunyai komitmen untuk maju.

Berdasarkan uraian di atas tentang gaya kepemimpinan maka dapat ditarik sintesis tentang gaya kepemimpinan adalah penilaian dan atau persepsi karyawan terhadap cara pemimpin dalam mempengaruhi, mengelola sumber daya manusia, mengarahkan, membina perilaku dan memimpin bawahan, sehingga bersedia menjalankan tugas-tugas organisasi.

Pendekatan berdasarkan teori situasional atau *contingency theory,* merupakan salah satu aspek yang mengidentifikasi bahwa diperlukan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin dengan situasi tertentu. Pendapat lain tentang gaya kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2001:322), yaitu memodifikasikan perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan, sehingga menghasilkan 4 (empat) indikator gaya kepemimpinan:

1) Menyampaikan (*telling*): Gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan, sehinggan biasanya bergaya intruksi atasan terhadap bawahan.
2) Menjual (*selling*): Gaya Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan bawahan, sehinggan bawahan biasanya menyetujui suatu keputusan apabila dalam membuat

keputusan pemimpin juga menawarkan bantuan dan saran, sehingga terjadi konsultasi.

3) Mengikut sertakan (*partisipating*): Gaya pemimpin yang berorientasi rendah terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan, dalam hal ini pemimpin membagi tanggungjawab dengan bawahan dalam mengambil suatu keputusan untuk melaksanakan tugas tersebut.
4) Mendelegasikan (*delegating*): Gaya pemimpin yang berorientasi rendah terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan, dalam hal ini pemimpin mempercayai bawahan untuk melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan bagaimana dan kapan pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan untuk bertanggungjawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2001:323), ada 4 (empat) jenis tingkat kematangan (*maturity*) bawahan (*followers*), yaitu :

1) Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin,
2) Orang yang tidak mampu tetapi mau,

3) Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin,
4) Orang yang mampu dan mau atau yakin.

Menurut Keith Davis dan Newstrom (1974:373) ada 4 (empat) indikator yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin:

a. Kecerdasan. Pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin.
b. Kematangan dan keleluasaan hubungan sosial. Pemimpin harus mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
c. Motivasi dan dorongan untuk berpotensi.
d. Mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia.

Pengukuran yang digunakan untuk gaya kepemimpinan, dipelajari dari 4 (empat) indikator yaitu : (1) penerapan kewenangan; (2) derajat kewibawaan atasan; (3) norma budaya yang dianut; dan (4) kualitas kepribadian atasan (Hersey & Blanchard dalam Robbins (2001:322).

Menurut Reddin (1998:58), ada jenis gaya yang harus diperhatikan, yaitu gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif. gaya kepemimpinan dari Reddin ini tidak terpengaruh kepada lingkungan sekitar.

1) Gaya yang efektif adalah sebagai berikut:

a) Eksekutif. Gaya ini mempunyai perhatian yang banyak terhadap tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer seperti ini berfungsi sebagai motivator yang baik dan mau menetapkan produktifitas yang tinggi;
b) Pencinta Pengembangan (*Developer*). Pada gaya ini lebih mempunyai perhatian yang penuh terhadap hubungan kerja, sedangkan perhatian terhadap tugas pekerjaan minim;
c) Otokratis yang baik. Gaya kepemimpinan ini menekankan perhatian yang maksimum terhadap tugas pekerjaan dan perhatian terhadap hubungan kerja yang minimum sekali, tetapi tetap berusaha agar menjaga perasaan bawahannya.

2) Gaya yang tidak efektif

a) Pencinta Kompromi (*compromiser*). Gaya Kompromi menitikberatkan perhatian kepada tugas dan hubungan kerja berdasarkan situasi yang kompromi.
b) Missionari. Manajer seperti ini menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan, dalam arti memberikan perhatian yang besar dan maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi sedikit perhatian terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.

c) Otokrat. Pemimpin tipe ini memberikan perhatian yang banyak terhadap tugas dan sedikit perhatian terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.
d) Lari dari tugas (*deserter*). Manajer yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik kepada tugas maupun hubungan kerja.
e) Gaya kepemimpinan Situasional. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Gaya ini diketengahkan oleh Hersey dan Blancard yang amat menarik untuk dipelajari.

Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada 3 (tiga) hal yang saling berhubungan yaitu:

1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;
2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan; dan
3) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu.

Berdasarkan berbagai pendapat yang dijabarkan oleh para ahli di atas, maka ditetapkan indikator dari gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

(a) kualitas kepribadian atasan;

(b) derajat kewibawaan atasan;

(c) penerapan kewenangan;

(d) norma budaya yang dianut (Hersey & Blanchard dalam Robbins (2001:322).

3. Motivasi Berprestasi

a. Motivasi

Pengertian motivasi dapat dijumpai dengan keberagaman, sesuai dengan tempat, kondisi maupun orang-orang yang berada disekitar suatu lingkungan/organisasi. Salah satu penggunaan istilah motivasi ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan. Aktivitas manusia ditentukan oleh kekuatan motif atau dorongan. Motivasi mengandung makna terjadinya gerakan, baik fisik ataupun non fisik.

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan

bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Malayu S.P. Hasibuan, 2011:141).

Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Stephen P. Robbins, 2001:166).

Motif dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang; karenanya motif bersifat pribadi dan internal. Di pihak lain, *insentif* berasal dari luar. Insentif dijadikan sebagai bagian lingkungan kerja oleh pimpinan untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya. Terdapat berbagai cara untuk mengklasifikasikan kebutuhan. Klasifikasi yang sederhana adalah (1) kebutuhan fisik pokok, yang disebut sebagai kebutuhan *primer* (*primary needs*), dan (2) kebutuhan sosial dan psikologis, yang disebut kebutuhan *sekunder* (*secondary needs*). Kebutuhan fisik antara lain makanan, air, tidur, udara, dan suhu yang cukup menyenangkan. Kebutuhan ini timbul dari kebutuhan pokok kehidupan dan penting bagi kelangsungan hidup umat manusia. Oleh karena itu, kebutuhan ini sebenarnya bersifat universal, yang dimiliki semua orang, tetapi kebutuhan itu berbeda-beda

intensitasnya bagi masing-masing orang. Kebutuhan sekunder lebih tidak jelas karena mewakili kebutuhan pikiran dan jiwa ketimbang fisik. Kebanyakan kebutuhan ini berkembang pada saat seseorang menginjak dewasa. Contohnya persaingan, harga diri, rasa wajib, penonjolan diri, memberi, memiliki, dan menerima kasih sayang (Keith Davis & John W. Newstrom, 1996:67-68).

Motivasi menurut Sumadi Suryobrata (1994:70) adalah suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan. Lalu Gates dan kawan-kawan (1992:301) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mengatur tindakannya dengan cara tertentu. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan dan kondisi seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu tindakan atau aktifitas tertentu guna mencapai suatu tujuan.

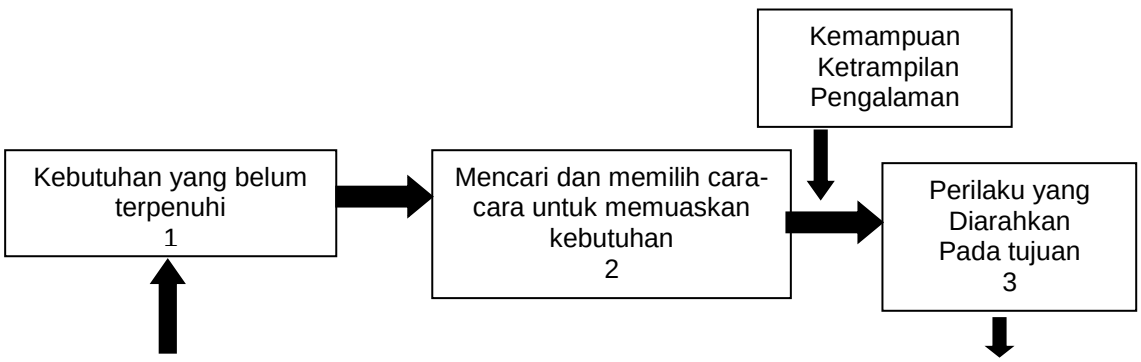
Menurut James AF Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert Jr (1996:134-135) Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang

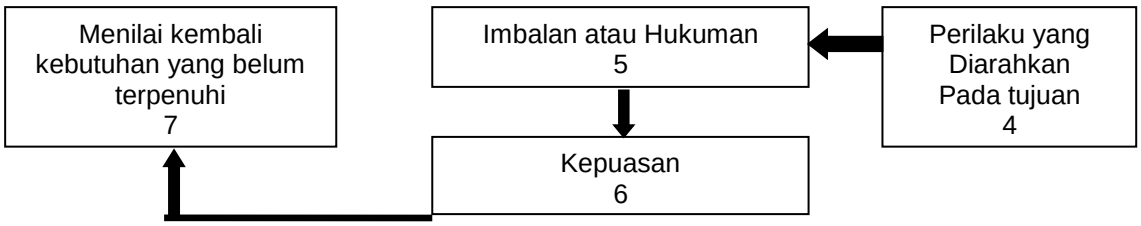
menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Memotivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai "apa yang membuat orang tergerak" ini. Motivasi dan memotivasi berkaitan dengan sejumlah tingkah laku manusia yang disadari diantara dua kutub:

a) Gerakan reflek, seperti bersin atau getaran kelopak mata,
b) Kebiasaan yang dipelajari, seperti menggosok gigi atau gaya tulisan tangan.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (1997:28) Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Adapun proses timbulnya motivasi seseorang, berikut proses tahapannya:





Gambar II. 5.
Proses Timbulnya Motivasi Seseorang
Sumber: Indriyo Gitosudarmo & I Nyoman Sudita, 1997:29

John W. Atkinson, dalam bukunya James AF Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert Jr. (1996:142) ada tiga macam dorongan mendasar yang ada pada diri seseorang yang termotivasi, yaitu:

a) Kebutuhan untuk berprestasi,

b) Kebutuhan kekuatan,

c) kebutuhan untuk berafiliasi.

Keseimbangan antara tiga dorongan seseorang agar termotivasi ini bervariasi dari orang yang satu ke orang yang lainnya. Dengan melihat tiga dorongan tersebut orang-orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, cenderung termotivasi dengan adanya situasi kerja dan lingkungan kerja yang penuh tantangan dan persaingan yang ketat, orang yang memiliki kebutuhan prestasi rendah, maka motivasi berprestasinya menjadi jelek dan dengan situasi kerja yang datar.

Motivasi menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (1996:185) merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorong-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Pengertian ini sebagaimana dirumuskan oleh Stephen P. Robbins (2001:166), pada hakikatnya motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan bagi dalam diri individu. Robbins juga mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Teori lain yang terkait dengan pandangan dari Robbins (2001:167) adalah teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, yang mengelompokkan kebutuhan manusia kedalam 5 tingkatan yang meliputi:

(a) Physiological needs yang merupakan kebutuhan manusia pada tingkatan yang paling mendasar/primer seperti sandang, pangan dan papan / perumahan.

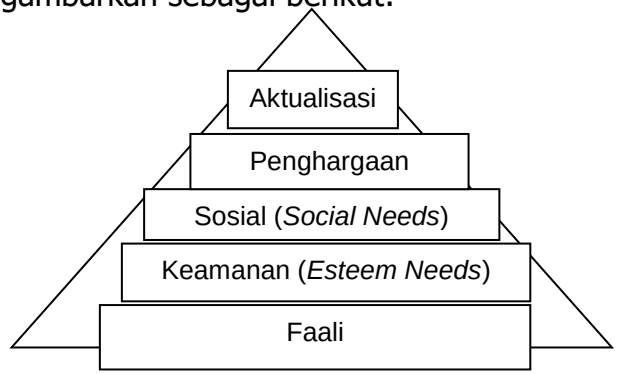
(b) Safety needs merupakan kebutuhan akan rasa aman, bebas dari ancaman.

(c) Social needs merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan dapat diterima lingkungannya berada.

(d) Esteem needs sebagai suatu kebutuhan akan harga diri termasuk didalamnya hasrat untuk berprestasi, pengakuan dan perhatian dari orang lain.

(e) Kebutuhan tingkat yang paling tinggi adalah self actualization needs yaitu kebutuhan untuk kepuasan diri. Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Tiap kebutuhan telah cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Kebutuhan menurut Maslow inilah dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar II. 6.
Hirarki Kebutuhan dari Maslow
Sumber: Stephen P. Robbins, 2001: 168

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan faali dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan order rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Pembedaan antara order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya (Stephen P. Robbins, 2001:168).

> Yayat Hayati Djatmiko (2003:66) mengutip bukunya Finch dan McGough (1982:70) mengingatkan bahwa salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan dalam pendidikan adalah motivasi kerja personil. Dalam hal ini, menurut pendapatnya, yang paling menentukan adalah tindakan pimpinan, karena setiap pimpinan memiliki peluang untuk menciptakan iklim sekolah yang dipimpinnya lebih kondusif terhadap proses belajar mengajar yang dapat memotivasi personil.

Menurut Miftah Thoha (1996:207), motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*),

dorongan (*drive*), atau *impuls*. Orang yang satu berbeda dengan yang lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya. Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar ataupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

b. Pengertian Berprestasi

Berdasarkan istilah atau tata bahasa yang benar atau EYD atau Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (1996:186) " *Pengertian Definisi Prestasi* adalah hasil yang telah dicapai (dilakukan, dikerjakan dan sebagainya)". Menurut Sardiman A.M (2001:46) "Prestasi adalah kemampuan nyata yang merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhi baik dari dalam maupun dari luar individu dalam belajar". Prestasi menurut A. Tabrani (1991:22) "Prestasi adalah kemampuan nyata (actual ability) yang dicapai individu dari satu kegiatan atau usaha".

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan (Malayu S.P. Hasibuan, 2011:94).

Sehubungan dengan definisi berprestasi di atas dapat disintesiskan bahwa berprestasi merupakan hasil yang telah dicapai dan dikerjakan oleh manusia dengan usaha yang maksimal dan kerja keras demi tercapainya suatu tujuan yang hendak dicapai.

c. Motivasi Berprestasi

Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Malayu S.P. Hasibuan, 2011:144).

Dalam percakapan sehari-hari dan acapkali juga dalam kawasan psikologi, istilah drive dan motive itu dipakai secara

bergantian dengan maksud dan makna yang tidak jauh berbeda. Tetapi menurut definisinya, motive adalah suatu kecenderungan untuk berbuat, bermula dengan drive (dorongan) dan berakhir dengan adjustment (hasil); dengan demikian adjustment itu berfungsi untuk memuaskan motive. Adjustment untuk memuaskan motive itu tergantung pada beberapa faktor, yaitu: (Riri Lenggogeni, 2011:1)

a. tingkat kematangan,
b. kondisi jasmani, dan
c. pengalaman belajar.

Sehubungan dengan orang yang ingin termotivasi, menurut David Mc. Clelland dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan, (2011:145), terdapat pola motivasi berprestasi yang menonjol, yaitu:

a. *achievement motivation,* yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
b. *affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
c. *competence motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu.

d. *power motivation*, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:150), motivasi berprestasi ada beberapa jenis motivasi, yaitu motivasi positif (*Insentif Positif*) dan motivasi negatif (*Insentif Negatif*). Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Sedangkan motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif

untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai motivasi berprestasi, penulis dapat memberikan sintesis bahwa motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dari dalam diri dan dari luar seseorang yang ditimbulkan karena adanya kebutuhan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana dan tujuan yang menyeluruh serta mementingkan prestasi.

Motivasi tidak terlepas dari kebutuhan seseorang untuk berprestasi. Semakin orang memerlukan prestasi akan semakin meningkat pula motivasinya untuk mencapai prestasi yang diinginkan oleh orang tersebut. Motivasi berprestasi dapat meningkatkan gairah kerja seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil resiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan yang lebih baik. Berdasarkan pengalaman dari hasil yang menyenangkan serta jika prestasi

sebelumnya dinilai baik, maka karyawan lebih menyukai untuk terlibat dalam perilaku berprestasi. Sebaliknya jika karyawan telah dihukum karena mengalami kegagalan, maka perasaan takut terhadap kegagalan akan berkembang dan menimbulkan dorongan untuk menghindarkan diri dari kegagalan tersebut.

Indikator perilaku karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi menurut McClelland (1997:348) adalah:

a) Menyukai tanggung jawab untuk memecahkan masalah,
b) Cenderung menetapkan target yang sulit dan berani mengambil resiko,
c) Memiliki tujuan yang jelas dan realistik,
d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh,
e) Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya,
f) Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna.

Sebaliknya ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi rendah adalah:

a) Bersikap apatis dan tidak percaya diri,
b) Tidak memilki tanggungjawab pribadi dalam bekerja,
c) Bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas,
d) Ragu-ragu dalam mengambil keputusan,

e) Setiap tindakan tidak terarah dan menyimpang dari tujuan,

Demikian indikator dari motivasi berprestasi yang digunakan dalam penelitian ini (McClelland, 1997:348) adalah:

a) memiliki tujuan yang jelas dan realistik;
b) memiliki rencana kerja yang menyeluruh;
c) cenderung menetapkan target yang sulit;
d) berani mengambil resiko;
e) menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah.

B. KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual dapat diartikan sebagai pandangan atau pola pikir yang dapat menjelaskan berbagai variabel dan hubungannya dengan variabel lain, sehingga mempermudah untuk merumuskan masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, rumusan hipotesis yang diajukan, teknis analisis yang digunakan serta kesimpulan yang diharapkan.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan sekelompok orang atau bawahan untuk menjalankan dan bergerak secara bersama-sama dan produktif

untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini ditentukan oleh gaya kepemimpinan itu sendiri. Apabila pemimpin itu menjalankan tugasnya dengan baik dan menjadi pemimpin yang baik untuk bawahannya, maka kinerja karyawan akan baik pula dan kinerja karyawan semakin termotivasi dengan adanya pemimpin yang baik dalam memimpin. Sedangkan apabila gaya kepemimpinan pemimpin itu tidak baik atau membuat bawahan semakin menurun kinerjanya maka pemimpin tersebut tidak berhasil menjadikan karyawan atau bawahannya termotivasi dengan baik. Bawahan sangat memerlukan pemimpin yang gaya kepemimpinannya itu dapat memotivasi kinerja karyawan dengan baik, karena jika organisasi itu berhasil berarti pemimpin dan bawahan secara kompak bekerja sama dengan baik dan selalu mempunyai gairah kerja setiap menjalankan tugasnya.

Perilaku pemimpin yang baik, para karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja, lingkungan kerja yang kondusif, karyawan merasakan kerja dalam keadaan tenang, tenangnya dalam bekerja membuat karyawan semakin semangat kerja dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan.

2. Pengaruh Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Karyawan

Sehubungan dengan pekerjaan, motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk

tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Unsur "upaya" merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga. Tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar ke hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke, dan konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan. (Stephen P. Robbins, 1998:166).

Motivasi berprestasi adalah dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan upaya untuk berprestasi, upaya-upaya tersebut didalamnya terdapat tantangan untuk mencapainya. Kinerja adalah faktor penting yang harus dijaga dan dikembangkan menjadi suatu kebiasaan untuk berfikir akan upaya untuk berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini tujuannya ialah untuk mewujudkan penyelesaian setiap tugas pekerjaan sesuai dengan target atau waktu yang telah ditentukan sehingga pekerjaan organisasi berhasil dikerjakan dengan baik.

Motivasi berprestasi sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Apabila semangat kinerja karyawan meningkat maka motivasi akan beprestasi karyawan semakin meningkat pula dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, efektivitas pekerjaan pun semakin tercapai dan meningkatnya produktifitas kinerja karyawan.

Motivasi berprestasi dapai diukur apabila gaji karyawan yang terpenuhi, kesempatan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, perlakuan yang adil dan wajar terhadap semua karyawan tanpa ada pembeda dan pengakuan atas prestasi karyawan yang dicapai.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi secara Bersama-sama Dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian M. Wahyudin dan Djumino (2002), menunjukkan bahwa terdapat hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Karyawan, dengan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi yang demokratis maka ada dorongan dan motivasi untuk berprestasi. Artinya, jika pemimpin yang demokratis, karyawan merasa ada dorongan semangat kerja dan motivasi untuk berprestasi semakin

meningkat. Selain itu juga, dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang setiap harinya meningkat.

Dorongan dan motif untuk melakukan sesuatu yang terbaik, maka akan mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Sehingga antara motivasi berprestasi selalu terkait dengan upaya meningkatkan kinerja seseorang. Artinya, apabila motivasi berprestasi karyawan tinggi maka, tingkat kinerja karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, melihat hal tersebut maka gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan.

C. HIPOTESIS

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu kata *hypo* dan kata *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat. Kedua kata itu kemudian digunakan secara bersama menjadi *hypothesis* dan penyebutan dalam dialek Indonesia menjadi hipotesa kemudian berubah menjadi hipotesis yang maksudnya adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna. Pengertian ini kemudian di perluas dengan maksud sebagai kesimpulan penelitian yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian. Pembuktian itu hanya dapat

dilakukan dengan menguji hipotesis dimaksud dengan data di lapangan (Burhan Bungin, 2005:75).

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan belum sempurna dan baru didasarkan pada teori yang relevan, bukan didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan penelitian ini penulis membuat hipotesis ialah sebagai berikut:

a. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.
b. Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.
c. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Tempat penelitian dilakukan di PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia, Allianz Tower Jl. HR. Rasuna Said, Kawasan Kuningan Persada Super Blok 2, Jakarta 12980. Waktu penelitiannya dilaksanakan pada bulan Maret 2013 sampai dengan Februari 2014.

B. METODE PENELITIAN

Penulisan tesis ini menggunakan metode eksplanatif dengan pendekatan survei, paradigma assosiatif kausalitas, serta analisis data kuantitatif. Menurut Suharsimi Arikunto (1990:29) metode survei dengan paradigma assosiatif yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan mengamati langsung objek yang diteliti, dengan menjelaskan kondisi kenyataan di lapangan. Dengan paradigma assosiatif, dimaksudkan untuk menguji hipotesa yang menguji hubungan sebab akibat diantara variabel yang diteliti.

Metode kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga disebut *discovery*, karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai iptek baru. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Jadi metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen

penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:7-8).

Penelitian kuantitatif dipergunakan statistik inferensial dengan menggunakan program SPSS versi 19.0 (Statistical Product and Service Solutions). Teknik ini digunakan untuk uji validitas, reliabilitas, normalitas, homogenitas dan uji hipotesis.

Penelitian dilakukan melalui survei, dimana penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data dan penjelasan dari obyek penelitian dengan menggunakan kuesioner. Survei langsung kepada responden (karyawan) untuk memperoleh gambaran serta data variabel dari gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan kinerja karyawan itu sendiri.

C. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Penelitian kuantitatif, populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:215).

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi

atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus (Suharsimi Arikunto, 1997:108).

Secara umum, populasi diartikan sebagai seluruh anggota kelompok yang sudah ditentukan karakteristiknya dengan jelas, baik itu kelompok orang, objek, atau kejadian.

Menurut Sugiyono *Simple Random Sampling* adalah "Cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu" (Ardi Kasardi, 2002:45).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia sebanyak 250 orang karyawan, 250 orang karyawan terbagi 2 bagian, yaitu 150 bagian administrasi dan 100 bagian operasional. Kemudian peneliti mengambil populasi target atau sasaran pada bagian administrasi sebanyak 125 orang karyawan yang tidak menduduki jabatan struktural yaitu Manager. Alasan manager tersebut tidak dimasukkan ke dalam populasi sasaran adalah karena manager itulah yang bertanggungjawab dalam peningkatan kompetensi karyawan, motivasi berprestasi karyawan, dan kinerja karyawan.

2. Sampel

Burhan Nurgiyantoro dkk (2002:21) mengatakan bahwa sampel adalah sebuah kelompok anggota yang menjadi bagian

populasi sehingga juga memiliki karakteristik populasi. Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia berjumlah 250 orang karyawan. Menurut Suharsimi Arikunto (1997:112), apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Merujuk pada pendapat Suharsimi Arikunto tersebut, maka jumlah sampel yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah 75 orang.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2012:217).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *random* (acak) dengan menggunakan teknik *simple random sampling.* Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2012:82).

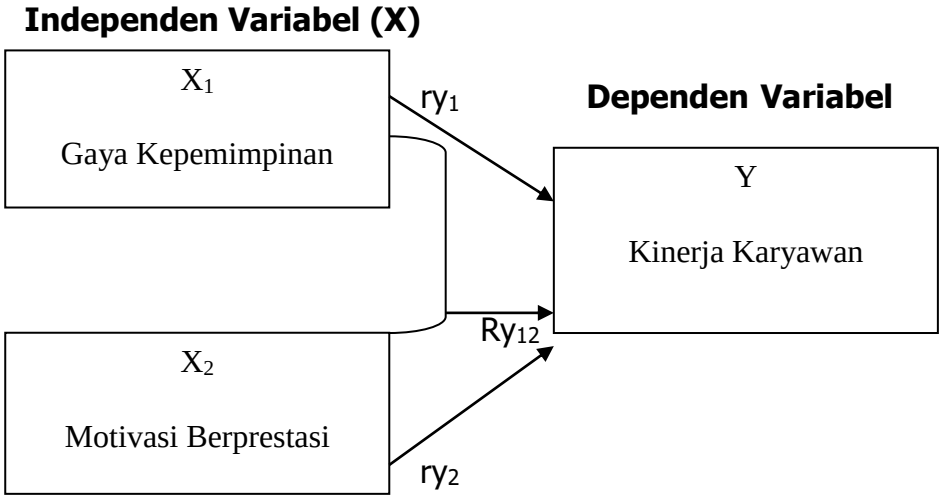
D. VARIABEL PENELITIAN

Variabel dalam penelitian ini menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

a) Variabel Independen; variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus, prediktor, antecedent.* Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

b) Variabel Dependen; sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2012:39).

Penulis juga berusaha mendapatkan data mengenai tingkat hubungan masing-masing variabel independen dan variabel dependen. Yang menjadi 2 variabel bebas (independen) yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi Berprestasi (X_2) dan yang menjadi 1 variabel terikat (dependen) yaitu Kinerja Karyawan (Y). Untuk lebih jelasnya variabel penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar III. 1.
Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Definisi Konseptual Variabel

Adapun definisi konseptual variabel dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

a) Kinerja

Kinerja adalah proses kerja yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan hasil kerja yang memuaskan dari pekerjaan yang dilakukannya.

b) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah penilaian dan atau persepsi karyawan terhadap cara pemimpin dalam mempengaruhi, mengelola sumber daya manusia, mengarahkan, membina

perilaku dan memimpin bawahan, sehingga bersedia menjalankan tugas-tugas organisasi.

c) Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dari dalam diri dan dari luar seseorang yang ditimbulkan karena adanya kebutuhan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana dan tujuan yang menyeluruh serta mementingkan prestasi.

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional variabel merupakan penerapan konsep dalam objek penelitian. Adapun definisi operasional variabel yang terdapat dalam penelitian ini sebagai berikut:

a) Kinerja

Kinerja adalah proses kerja yang dilakukan oleh karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia untuk mendapatkan hasil kerja yang memuaskan dari pekerjaan yang dilakukannya. Hasil kerja yang dicapai dalam proses pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing karyawan organisasi tersebut, yang dapat diukur dari total skor adanya kuantitas kerja, kualitas, pengetahuan, keandalan, dan kerjasama.

b) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah penilaian dan atau persepsi karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia terhadap cara pemimpin dalam mempengaruhi, mengelola sumber daya manusia, mengarahkan, membina perilaku dan memimpin bawahan, sehingga bersedia menjalankan tugas-tugas perusahaan, yang dapat diukur dengan total skor dari unsur-unsur kualitas kepribadian atasan, derajat kewibawaan atasan, penerapan kewenangan, dan norma budaya yang dianut.

c) Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dari dalam diri dan dari luar karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia yang ditimbulkan karena adanya kebutuhan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana dan tujuan yang menyeluruh serta mementingkan adanya prestasi dari rencana yang ditetapkannya, yang dapat ditunjukan oleh total skor dari ciri-ciri yang memiliki tujuan yang jelas dan realistik, memiliki rencana kerja yang menyeluruh, cenderung menetapkan target yang sulit, berani mengambil resiko, dan menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah.

3. Indikator Penelitian

Indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Kinerja

Indikator kinerja adalah sebagai berikut: (a) kuantitas kerja; (b) kualitas; (c) pengetahuan; (d) keandalan; (e) kerjasama (Mathis dan Jackson, 2002:123).

b) Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (a) kualitas kepribadian atasan; (b) derajat kewibawaan atasan; (c) penerapan kewenangan; (d) norma budaya yang dianut (Robbins 2001:322).

c) Motivasi Berprestasi

Indikator atau karakteristik motivasi berprestasi yaitu: (a) memiliki tujuan yang jelas dan realistik; (b) memiliki rencana kerja yang menyeluruh; (c) cenderung menetapkan target yang sulit; (d) berani mengambil resiko; (e) menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah (McClelland, 1997:348).

E. INSTRUMEN PENELITIAN

Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu instrumen yang telah teruji validitas dan realibilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan

data yang valid dan reliabel, apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya. Instrumen dalam penelitian kuanititatif dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi dan kuesioner (Sugiyono, 2012:222).

Metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur ketiga variabel tersebut di atas adalah menggunakan skala likert dengan ukuran skala satu nilai untuk nilai terendah dan lima untuk nilai tertinggi.

Menurut Sugiyono, Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Berdasarkan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2001:107). Artinya metode Likert memberikan nilai skala untuk setiap alternatif jawaban yang berjumlah 5 kategori. Dengan demikian, instrument itu akan menghasilkan total skor bagi tiap anggota sampel. Semua pertanyaan yang memilih alternatif dibawah ini beri skor:

Alternatif Jawaban	**Nilai Skala**

a. Selalu	5
b. Sering	4
c. Kadang-kadang	3
d. Jarang	2
e. Tidak Pernah	1

Item di atas dalam angket dibuat berdasarkan indikator-indikator. Indikator-indikator ini sendiri disusun berdasarkan variabel penelitian.

Kisi-kisi instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel III. 1.
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	No. Item
1.	Kinerja Karyawan (Y)	1. Kuantitas Kerja	1-4
		2. Kualitas	5-8
		3. Pengetahuan	9-12
		4. Keandalan	13-16
		5. Kerjasama	17-20
2.	Gaya Kepemimpinan (X_1)	1. Kualitas Kepribadian atasan	1-4
		2. Derajat Kewibawaan Atasan	5-8
		3. Penerapan Kewenangan	9-12
		4. Norma Budaya yang Dianut	13-16
3.	Motivasi Berprestasi (X_2)	1. Memiliki tujuan yang jelas dan realistik	17-20
		2. Memiliki Rencana Kerja yang Menyeluruh	21-24

		3. Cenderung Menetapkan Target yang Sulit	25-28
		4. Berani Mengambil Resiko	29-32
		5. Menyukai Tanggungjawab untuk memecahkan masalah	33-36

F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam teknik pengumpulan data ini digunakan dengan dua cara yaitu melalui pengumpulan data primer dan sekunder.

a. Teknik Pengumpulan Data Primer

Melalui penyebaran kuisioner atau angket kepada karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia.

b. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui teknik riset kepustakaan (library research) untuk melengkapi data primer yang telah penulis dapatkan dari riset lapangan, selain itu penulis juga mengambil data sekunder dari buku-buku, literatur, bahan kuliah, internet yang berhubungan dengan objek penelitian.

Sedangkan teknik pengolahan data yang digunakan ialah SPSS versi 19.0 (Statistical Product and Service Solutions). Teknik ini digunakan untuk uji validitas, reliabilitas, normalitas, homogenitas dan uji hipotesis.

G. TEKNIK ANALISA DATA

Analisis data menurut Sofian Effendy adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih muda dibaca dan diinterpretasikan (Winardi, 1979:71).

Menganalisis rangkaian permasalah maka peneliti membagi penelitian kedalam struktur dan urutan sebagai berikut:

1. Pengujian Instrumen Penelitian

Untuk menguji butir-butir pertanyaan dari masing-masing variabel maka digunakan pengujian pesyaratan analisis sebagai berikut:

(a) Uji Validitas

Validitas berhubungan dengan suatu pengujian item-item dalam kuesioner yang akan digunakan. Dalam penelitian ini akan digunakan analisis korelasi item, yaitu dengan menghitung korelasi antar nilai keseluruhan yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan nilai keseluruhan yang diperoleh atau skor totalnya. Skor total adalah skor yang diperloleh dari hasil penjumlahan semua skor item pertanyaan. Apabila skor item pertanyaan positif dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukuran tersebut mempunyai validitas. (Sugiyono, 2006:114)

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat satu test (alat pengukuran) melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 1989:55) dengan menggunakan teknik korelasi yang digunakan dalam penelitian ini. Melalui uji alat pengumpulan data dikatakan valid apabila memiliki F_{hitung} lebih besar dr F_{tabelr} dengan mengacu pada tabel r korelasi berdasarkan jumlah sampel (n) dan tingkat kesalahan standart 0,05 dengan menggunakan tabel r *pearson product moment*.

(b) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *tes retest* (Pengujian Ulang), dengan mengacu pada alpha cronbach yaitu tingkat reliabilitas atau harga r (alpha) mencapai 0,8 (Burhan Nurgiyantoro dkk., 2002:332).

2. Pengujian Persyaratan Analisis

(a) Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan Rasio Kurtosis da Rasio Skewness, Rasio Skewness diperoleh dengan membagi antara angka skewness dengan standart error kurtosis apabila rasio skewness dan rasio kurtosis pada range ± 2 maka data penelitian dinyatakan normal (Burhan, 2002:110).

(b) Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas data untuk mengetahui atau menguji bahwa kelompok data atau varian berasal dari populasi homogen atau tidak atau dengan kata lain menguji kesamaan varian dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05.

3. Deskripsi Data

(a) Kecenderungan Memusat

Yaitu dengan menampilkan atau memaparkan hasil penelitian yang diperoleh dari kecenderungan memusat. Yaitu dengan menjabarkan mean, median, modus, standar deviasi, varian, nilai minimum dan maksimum.

(b) Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi merupakan persebaran data yang menghasilkan skewness dan kurtosis. Disusun dengan berdasarkan data hasil penelitian dengan membuat susunan jarak nilai interval dengan frekuensi dari masing-masing interval.

(c) Histogram

Histogram adalah kurva atau diagram hasil penelitian yang merupakan gambaran dari distribusi frekuensi, atau distribusi frekuensi jika dituangkan dalam gambar maka akan

berbentuk histogram dengan model leptokurtik, mesokurtik dan platikurtik.

4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian Hipotesis Penelitian ini dilakukan pengujian dengan analisis regresi, analisis korelasi, dan analisis determinasi.

(1) Analisis Regresi

Analisis regresi perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar perubahan variabel Y, apabila variabel X juga berubah dalam satu satuan. Dengan analisis regresi didapatkan persamaan regresi baik regresi sederhana maupun regresi ganda.

(a) Analisis Regresi Sederhana

Menggunakan regresi dapat melakukan prediksi besarnya perubahan nilai variabel Y bila variabel X telah diketahui (Hanke Reittsch, 1998).

Besarnya perubahan itu ditunjukkan oleh koefisien regresi, yang diberi simbol "b". Bila hanya satu variabel bebas, garis regresi untuk garis lurus mengikuti persamaan garis lurus atau persamaan regresi sederhana.

Meyakinkan bahwa koefisien regresi tersebut bermakna atau tidak, maka dilakukan uji keberartian regresi dan uji linearitas regresi.

Pengujian linearitas persamaan regresi dilakukan dengan menggunakan uji F dan tingkat signifikansi. Persamaan regresi dinyatakan linear apabila terbukti bahwa $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi > 0,05.

(b) Analisis Regresi Ganda

Regresi ganda adalah suatu teknik khusus yang digunakan untuk menganalisis jenis model multivariate tertentu. Asumsi regresi ganda adalah bahwa ada dua hubungan yang rumit dalam sistem variabel yang sedang dikaji.

Perangkat statistik lain yang diperoleh dari analisis regresi ganda adalah sejumlah koefisien regresi. Koefisien tersebut (kadang-kadang disebut *beta weights*) sangat mirip dengan rentangan (*extent*) dan kemiringan (*slope*). Nilai mereka adalah tingkat perubahan Y apabila sebuah unit berubah dalam X-nya dengan menghilangkan perubahan yang dihasilkan oleh variabel bebas yang lain. Ada beberapa kemiringan yang telah mengendalikan variabel lain dalam analisis. Apabila variabel-variabel baku yang dipakai maka mereka ditafsirkan sebagai kemiringan dengan unit-unit deviasi standar (Walizer dan Wienir, 1991:95).

(2) Analisis Korelasi

Menganalisis data primer maka dipergunakan metode kuantitatif yang didasarkan pada teknik analisis statistik yaitu dengan cara mencari koefisien korelasi antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y), dalam hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (1998:251) bahwa koefisien korelasi adalah suatu alat statistik yang dapat dipergunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel tersebut.

(a) Analisis Koefisien Korelasi Sederhana

Analisis koefisien korelasi terdapat korelasi sederhana dan analisis korelasi ganda. Analisis korelasi sederhana dimaksudkan untuk melukiskan hubungan antara masing-masing variabel.

Koefisien korelasi, menunjukkan batas antara hubungan X dan Y dapat dinyatakan dalam 2 (dua) kemungkinan. Kemungkinan X dan Y dependen sempurna atau X dan Y independen sempurna. Variabel X dan Y

dianggap berasosiasi secara statistik bila hubungannya terdapat diantara kedua batas tersebut. Atau kofisien regresi dapat dikatakan sebagai alat penduga yang dapat menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel X dan Y.

Selanjutnya untuk memberikan interpretasi seberapa kuat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, maka dapat digunakan pedoman sebagaimana tersebut pada tabel dibawah ini.

Tabel III. 2. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2002:64

(b) Analisis Koefisien Korelasi Ganda

Analisis koefisien korelasi ganda digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kinerja, dengan demikian dapat dilihat faktor utama yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja.

Keberartian hubungan antara variabel X dengan variabel Y diukur melalui uji keberartian korelasi. Korelasi dinyatakan berarti apabila angka $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi < 0,05.

(3) Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y, atau dengan kata lain untuk mengetahui seberapa besar variabel Y ditentukan oleh variabel X. Besaran angka koefisien determinasi dapat diperoleh dengan mengkuadratkan angka korelasi.

Dalam kasus penelitian ini berusaha untuk mengetahui seberapa besar Kinerja (Y) ditentukan oleh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, baik secara sendiri-diri maupun bersama-sama.

(4) Analisis Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial bersifat penghitungan pengaruh variabel bebas yang lain (X_2) terhadap korelasi yang sudah ada antara variabel bebas (X_1) dengan variabel Y, demikian pula sebaliknya. Dengan analisis korelasi parsial

dapat diketahui variabel bebas mana yang pengaruhnya lebih kuat dalam hubungannya dengan variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

1. Uji validitas

Untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mengukur data tersebut adalah valid. Valid berarti instrumen, tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Data dikatakan valid jika nilai r hitung memiliki nilai yang lebih besar dari r tabel. Uji validitas dilakukan terhadap 75 orang responden. Nilai r tabel untuk responden sebanyak 75 orang adalah sebesar 0,224. Hasil perhitungan validitas disajikan pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.1

Analisis Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Butir pertanyaan	r-butir	r-tabel	Keterangan
G1	0,603	0,224	**Valid**
G2	0,505	0,224	**Valid**
G3	0,491	0,224	**Valid**
G4	0,505	0,224	**Valid**
G5	0,515	0,224	**Valid**
G6	0,565	0,224	**Valid**
G7	0,530	0,224	**Valid**
G8	0,539	0,224	**Valid**
G9	0,520	0,224	**Valid**
G10	0,526	0,224	**Valid**
G11	0,537	0,224	**Valid**
G12	0,542	0,224	**Valid**
G13	0,540	0,224	**Valid**
G14	0,643	0,224	**Valid**
G15	0,618	0,224	**Valid**
G16	0,603	0,224	**Valid**

Sumber : data kuesioner diolah penulis, lampiran 5

Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan gaya kepemimpinan mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r

tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan semua butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan adalah valid. Selanjutnya adalah analisis validitas dengan variabel yang diuji adalah variabel X2 yaitu variabel Motivasi Berprestasi. Variabel ini terdiri dari 20 pernyataan, hasil lengkap dapat dilihat pada tabel 4.5. Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pernyataan motivasi berprestasi mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan semua butir pernyataan pada variabel motivasi berprestasi adalah valid.

Tabel 4.2

Variabel Validitas Motivasi Berprestasi (X2)

Butir Pernyataan	r-butir	r-tabel	Keterangan
M1	0,492	0,224	Valid
M2	0,370	0,224	Valid
M3	0,481	0,224	Valid
M4	0,681	0,224	Valid
M5	0,506	0,224	Valid
M6	0,564	0,224	Valid
M7	0,321	0,224	Valid
M8	0,305	0,224	Valid

M9	0,468	0,224	Valid
M10	0,441	0,224	Valid
M11	0,655	0,224	Valid
M12	0,439	0,224	Valid
M13	0,601	0,224	Valid
M14	0,677	0,224	Valid
M15	0,409	0,224	Valid
M16	0,415	0,224	Valid
M17	0,718	0,224	Valid
M18	0,713	0,224	Valid
M19	0,586	0,224	Valid
M20	0,412	0,224	Valid

Sumber : data kuesioner diolah penulis, lampiran 6

Selanjutnya adalah analisis validitas dengan variabel yang diuji adalah variabel Y yaitu variabel kinerja karyawan. Variabel ini terdiri dari 20 pernyataan hasil lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.6, semua butir pernyataan kinerja mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan semua butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah valid. Dengan demikian seluruh

item pertanyaan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan dalam pengujian statistik selanjutnya.

Tabel 4.3

Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Butir Pernyataan	r-butir	r-tabel	Keterangan
K1	0,516	0,224	Valid
K2	0,463	0,224	Valid
K3	0,374	0,224	Valid
K4	0,417	0,224	Valid
K5	0,415	0,224	Valid
K6	0,455	0,224	Valid
K7	0,648	0,224	Valid
K8	0,464	0,224	Valid
K9	0,533	0,224	Valid
K10	0,431	0,224	Valid
K11	0,480	0,224	Valid
K12	0,496	0,224	Valid
K13	0,487	0,224	Valid
K14	0,661	0,224	Valid
K15	0,657	0,224	Valid
K16	0,506	0,224	Valid

K17	0,502	0,224	Valid
K18	0,476	0,224	Valid
K19	0,466	0,224	Valid
K20	0,454	0,224	Valid

Sumber : data kuesioner diolah penulis, lampiran 7

Hasil validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid dan dapat digunakan pada pengujian tahap selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar 0,819 Nilai Alpha Cronbach untuk variabel motivasi berprestasi adalah sebesar 0,836, dan nilai Alpha Cronbach untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,829. Dengan hasil ini dapat dinyatakan bahwa alat ukur pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan adalah reliabel karena memiliki nilai Alpha Cronbach di atas 0,80. Hasil lengkap dapat dilihat pada lampiran 8 – lampiran 10.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, maka diketahui bahwa seluruh butir pernyataan telah memenuhi standar validitas dan

reliabilitas dengan demikian maka proses pengolahan data selanjutnya dapat dilanjutkan.

B. PENGUJIAN PERSYARATAN ANALISIS

1. Pengujian Persyaratan Analisis

Pada pengujian persyaratan analisis dilakukan dua jenis pengujian yaitu pengujian normalitas dan pengujian homogenitas. Adapun hasil pengujian persyaratan analisis disajikan pada penjelasan di bawah ini.

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi tersebut, variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen) keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan mengukur rasio skewness dan rasio kurtosis. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila memiliki rasio skewness dan rasio kurtosis pada range ± 2. Adapun nilai skewness dan nilai kurtosis dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4

Pengujian Normalitas menggunakan Skewness dan Kurtosis

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Gaya_Kepemimpinan	75	,137	,277	,423	,548
Motivasi	75	,272	,277	-,294	,548
Kinerja	75	,542	,277	,529	,548
Valid N (listwise)	75				

Sumber : data diolah penulis

Adapun perhitungan rasio skewness dan rasio kurtosis untuk masing-masing variabel dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.5

Hasil Perhitungan Rasio Skewness

Variabel	Skewness	Std.error	Rasio Skewness
Gaya Kepemimpinan	0,137	0,277	0,49
Motivasi	0,272	0,277	0,98
Kinerja	0,542	0,277	1,96

Tabel 4.6

Hasil Perhitungan Rasio Kurtosis

Variabel	Kurtosis	Std.error	Rasio Kurtosis
Gaya Kepemimpinan	0,423	0,548	0,77
Motivasi	-0,294	0,548	-0,54
Kinerja	0,529	0,548	0,97

Sumber : data diolah penulis

Berdasarkan perhitungan di atas, seluruh nilai rasio skewness dan rasio kurtosis masih berada pada range ± 2. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh data yang digunakan pada penelitian ini memiliki distribusi yang normal.

b. Uji Homogenitas

Uji homokedastisitas dilakukan dengan menggunakan Lavene Test. Apabila signifikansi > 0,05 maka data penelitian adalah homogeny. Uji homogenitas untuk masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil perhitungan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7

Hasil Homogenitas Data Penelitian

	Y – X1	Y – X2
Angka Signifikansi	0,052	0,059

Sumber : hasil output SPSS

Dari tabel di atas diperoleh angka signifikan > 0,05 atau data penelitian adalah homogen, sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas dan homogenitas, maka dapat diketahui bahwa data penelitian telah memenuhi syarat normalitas dan homogenitas. Karena telah memenuhi syarat normalitas dan homogenitas, maka pengilahan data penelitian dapat diproses lebih lanjut.

C. DESKRIPSI DATA RESPONDEN

Berdasarkan jawaban responden dalam kuesioner, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Hasil lengkapnya dapat di lihat dalam tabel – tabel berikut.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil analisis menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki adalah sebanyak 30 orang atau setara dengan 40,0% dan perempuan

adalah sebanyak 45 orang atau setara dengan 60,0%. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	30	40,0	40,0	40,0
	Perempuan	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Sumber : data diolah penulis, lampiran 11

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Dari tabel menunjukkan bahwa responden dengan umur 26-40 tahun adalah yang paling banyak, yaitu 43 orang atau setara dengan 57,3%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan usia ≤ 25 tahun, yaitu dengan jumlah hanya 2 orang atau sama dengan 2,7% dari total responden 75 orang, sedangkan responden dengan

umur di atas 41 tahun sebanyak 30 orang atau setara dengan 40,0%. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≤ 25 tahun	2	2,7	2,7	2,7
	26-40 tahun	43	57,3	57,3	60,0
	≥ 41 tahun	30	40,0	40,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Sumber : data diolah penulis, lampiran 11

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja antara 6-10 tahun adalah yang paling banyak, yaitu 35 orang atau setara dengan 46,7%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan lama bekerja di atas 11 tahun yaitu sebanyak 17 orang (22,7%) dari total responden 75 orang. Selanjutnya adalah responden dengan lama bekerja kurang atau sama dengan lima tahun yaitu sebanyak 23 orang (30,7%). Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.10

Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Lama_Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≤ 5 tahun	23	30,7	30,7	30,7
	6-10 tahun	35	46,7	46,7	77,3
	≥ 11 tahun	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Sumber : data diolah penulis, lampiran 11

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil analisis menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan setara SMA adalah yang paling sedikit, yaitu 19 orang atau setara dengan 25,3%. Responden dengan pendidikan terakhir setingkat diploma adalah sebanyak 20 orang atau setara dengan 26,7% dan responden dengan tingkat pendidikan setingkat sarjana adalah yang terbesar yaitu sebanyak 36 orang atau setara dengan 48,0% dari total 75 orang responden. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.11

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan_Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	19	25,3	25,3	25,3
	Diploma	20	26,7	26,7	52,0
	Sarjana	36	48,0	48,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Sumber : data diolah penulis, lampiran 11

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Hasil analisis menunjukkan bahwa responden yang telah menikah adalah yang paling sedikit, yaitu 25 orang atau setara dengan

33,3%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang belum menikah/bujangan yaitu sebanyak 50 orang (66,7%) dari total responden 75 orang. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.12

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status_Perkawinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bujangan	50	66,7	66,7	66,7
	Nikah	25	33,3	33,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Sumber : data diolah penulis, lampiran 11

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tanggungan

Hasil analisis menunjukkan bahwa responden yang telah memiliki tanggungan suami/istri dan > 2 orang anak adalah yang paling sedikit yaitu 7 orang atau setara dengan 9,3%, responden dengan tanggungan suami/istri dan ≤ 2 orang anak yaitu sebanyak 10 orang atau setara dengan 13,3% dan responden dengan tanggungan suami/istri adalah sebanyak 8 atau setara dengan 10,7%. Responden dengan tanggungan sendiri merupakan yang paling banyak yaitu 50

orang atau setara dengan 66,7%. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13

Karakteristik Responden Berdasarkan Tanggungan

Tanggungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sendiri	50	66,7	66,7	66,7
	Suami/Istri	8	10,7	10,7	77,3
	Suami/Istri dan ≤ 2 orang anak	10	13,3	13,3	90,7
	Suami/Istri dan > 2 orang anak	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Sumber : data diolah penulis, lampiran 11

D. HASIL PENELITIAN

Pada sub bab hasil penelitian akan dibahas mengenai hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data disajikan dalam bentuk deskriptif dengan menampilkan tabel dan grafik, serta hasil pengujian hipótesis. Hasil pengujian hipotesis disajikan dalam bentuk tabel yang berasal dari pengolahan data menggunakan SPSS.

1. Deskriptif Data Penelitian

a. Variabel Gaya Kepemimpinan

1) Tendensi Sentral

Hasil pengujian SPSS untuk tendensi sentral disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.14
Tendensi Sentral Variabel Gaya Kepemimpinan

ndensi Sentral	
Mean	
Median	
Modus	
Skewness	
Error of Skewness	
Kurtosis	
Error of Kurtosis	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata dari variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 61,44, sedangkan nilai mediannya adalah sebesar 61. Modus untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 63. Dengan

memperhatikan letak mean, median dan modus relatif sangat berdekatan, maka dapat diharapkan data gaya kepemimpinan berdistribusi normal.

2) Distribusi Frekuensi

Setelah mengetahui nilai tendensi central untuk variabel gaya kepemimpinan, maka selanjutnya adalah membuat kelas interval untuk variabel gaya kepemimpinan. Adapun distribusi frekuensi untuk variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Pada variabel gaya kepemimpinan terdapat 16 pernyataan sehingga dapat diketahui nilai mínimum adalah 16 dan maksimum adalah 80. Rentang (range) data adalah sebesar 64 dengan interval sebesar 12,8.

Tabel 4.15
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

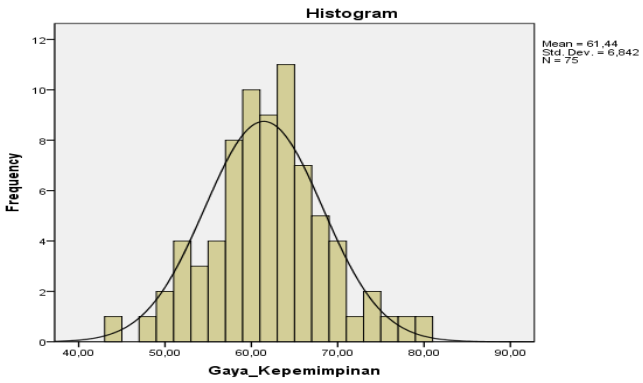
No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	43.0 – 44.8	1	1,33%
2	45.0 – 46.8	0	0,00%
3	47.0 – 48.8	1	1,33%
4	49.0 – 50.8	2	2,67%
5	51.0 – 52.8	4	5,33%
6	53.0 – 54.8	3	4,00%

7	55.0 – 56.8	4	5,33%
8	57.0 – 58.8	8	10,67%
9	59.0 – 60.8	10	13,33%
10	61.0 – 62.8	9	12,00%
11	63.0 – 64.8	11	14,67%
12	65.0 – 66.8	7	9,33%
13	67.0 – 68.8	5	6,67%
14	69.0 – 70.8	4	5,33%
15	71.0 - 72.8	1	1,33%
16	73.0 – 74.8	2	2,67%
17	75.0 – 76.8	1	1,33%
18	77.0 – 78.8	1	1,33%
19	79.0 – 80.8	1	1,33%
	Jumlah	75	100,00%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kelas interval 63,0-64,8 memiliki frekuensi terbesar yaitu 11 orang atau sebesar 14,67% dari total 75 responden. selanjutnya Kelas interval 59,0 – 60,8 merupakan kelas interval yang memiliki frekuensi terbesar kedua yaitu 10 orang atau sebesar 13,33%.

3) Histogram

Bila disajikan dalam bentuk histogram akan tampak seperti gambar dibawah ini.



Gambar 4.1
Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan

Perhitungan skewness (kemiringan) dan kurtosis (keruncingan) dari data tersebut memberikan hasil sebagai berikut :

Skewness : 0,137

Kurtosis : 0,423

Angka tersebut memberikan makna kurva distribusi mempunyai kemiringan positif sehingga ekornya menjulur atau memanjang ke kanan. Angka kurtosis sebesar 0,423 berarti mendekati 0,5, hal ini memberi makna bahwa kurvanya menunjukkan kecenderungan distribusi sedang atau Mesokurtik.

Pada variabel gaya kepemimpinan mayoritas jawaban responden adalah setuju. Ringkasan jawaban responden pada

variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Tabel 4.16.

Hasil Jawaban Responden

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Pimpinan bersedia mendengarkan keluhan bawahannya	21	39	12	3	0
2	Pemimpin memberikan perhatian pada bawahannya	11	44	17	3	0
3	Pemimpin bersikap demokratis pada bawahannya	7	13	18	23	14
4	Atasan bijaksana pada bawahan dalam mengambil keputusan	26	44	4	1	0
5	Pimpinan dapat dipercaya pada keputusan yang diambil	30	37	7	1	0
6	Atasan menjadi tempat bertanya bawahannya	23	49	2	1	0
7	Atasan dapat	31	38	4	2	0

	menerima saran bawahan					
8	Atasan menghargai tugas yang telah diselesaikan bawahan	8	20	12	28	8
9	Pemberian kewenangan didasarkan pada tugas dan fungsi bawahan	12	52	8	3	0
10	Pemberian delegasi kewenangan dilaksanakan bawahan dengan penuh tanggungjawab	26	44	3	1	1
11	Pengambilan keputusan merupakan hak pemimpin	3	24	18	29	1
12	Setiap keputusan yang diambil pimpinan wajib dipatuhi bawahan	10	22	12	19	12
13	Pimpinan menerapkan kerja sama antar karyawan	22	49	4	0	0
14	Pimpinan menerapkan disiplin pada bawahannya	12	45	14	4	0
15	Terdapat saling percaya antara	16	54	5	0	0

	atasan dan bawahan					
16	Antar pimpinan dengan bawahan bersifat saling menghargai	43	29	3	0	0
		301	603	143	118	36
		25,06%	50,21%	11,91%	9,83%	3,00%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa jawaban setuju memperoleh persentase sebesar 50%, diikuti dengan jawaban sangat setuju sebesar 25% dan jawaban ragu-ragu sebesar 12%. Pilihan jawaban sangat tidak setuju memperoleh persentase sebesar 3% dan tidak setuju memperoleh persentase sebesar 10%. Hasil lengkap rekapitulasi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada lampiran.

b. Variabel Motivasi Berprestasi

1) Tendensi Sentral

Hasil pengujian SPSS untuk tendensi sentral disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.17

Tendensi Sentral Variabel Motivasi Berprestasi

ndensi Sentral	
Mean	5
Median	)
Modus	)
Skewness	2
Error of Skewness	7
Kurtosis	4
Error of Kurtosis	3

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata dari variabel motivasi beprestasi adalah sebesar 78,76, sedangkan nilai mediannya adalah sebesar 77. Modus untuk variabel motivasi berprestasi adalah sebesar 76.

2) Distribusi Frekuensi

Setelah mengetahui nilai tendensi sentral untuk variabel motivasi berprestasi, maka selanjutnya adalah membuat kelas interval untuk variabel motivasi berprestasi. Adapun distribusi frekuensi untuk variabel motivasi berprestasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Pada variabel motivasi berprestasi terdapat 20 pernyataan sehingga dapat diketahui nilai mínimum adalah 20 dan maksimum

adalah 100. Rentang (*range*) data adalah sebesar 80 dengan interval sebesar 16. Dengan demikian dapat disusun kelas interval seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.18
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Berprestasi

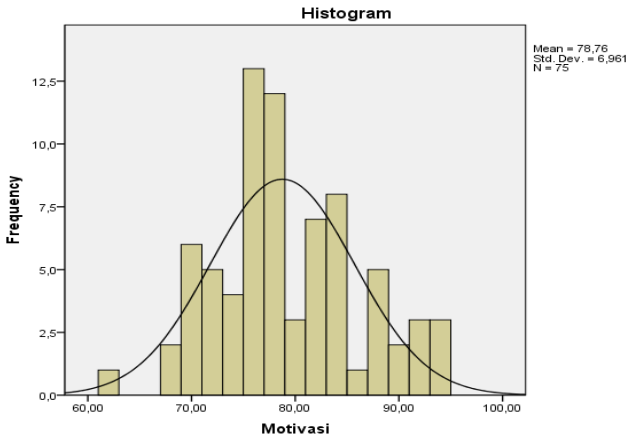
No	Kelas Interval		Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	61	62,8	1	1,33%
2	63,0	64,8	0	0,00%
3	65,0	66,8	0	0,00%
4	67,0	68,8	2	2,67%
5	69,0	70,8	6	8,00%
6	71,0	72,8	5	6,67%
7	73,0	74,8	4	5,33%
8	75,0	76,8	13	17,33%
9	77,0	78,8	12	16,00%
10	79,0	80,8	3	4,00%
11	81,0	82,8	7	9,33%
12	83,0	84,8	8	10,67%
13	85,0	86,8	1	1,33%
14	87,0	88,8	5	6,67%
15	89,0	90,8	2	2,67%
16	91,0	92,8	3	4,00%

17	93,0	94,8	3	4,00%
	Jumlah		75	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kelas interval 75,0 – 76,8 memiliki frekuensi terbesar yaitu 13 orang atau sebesar 17,33% dari total 75 responden. Kelas interval 77,0 – 78,8 memiliki frekuensi terbesar kedua sebesar 12 orang atau sebesar 16,00%.

3) Histogram

Bila disajikan dalam bentuk histogram akan tampak seperti gambar dibawah ini.



Gambar 4.2
Histogram Variabel Motivasi Berprestasi

Perhitungan skewness (kemiringan) dan kurtosis (keruncingan) dari data tersebut memberikan hasil sebagai berikut :

Skewness : 0,272

Kurtosis : - 0,294

Angka tersebut memberikan makna kurva distribusi mempunyai kemiringan positif sehingga ekornya menjulur atau memanjang ke kanan. Angka kurtosis sebesar - 0,294 mendekati 0,5, hal ini memberi makna bahwa kurvanya menunjukkan kecenderungan distribusi sedang atau mesokurtik.

Pada variabel motivasi berprestasi, mayoritas jawaban responden menunjukkan 62% memberikan jawaban setuju, sebanyak 20% responden memberikan jawaban sangat setuju dan sebanyak 13% responden memberikan jawaban ragu-ragu. Sedangkan untuk jawaban tidak setuju terdapat 5% responden dan sangat tidak setuju terdapat 0% responden yang memberikan jawaban tersebut. Hasil tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Tabel 4.19

Hasil Jawaban Responden

N	Pernyataan	Pilihan Jawaban

o		SS	S	R	TS	STS
17	Pekerjaan yang saya laksanakan mempunyai tujuan yang jelas.	21	51	1	2	0
18	Target pekerjaan menantang tetapi masih terjangkau	5	13	19	33	5
19	Tugas yang diberikan sesuai kemampuan karyawan	17	46	9	3	0
20	Saya dapat menyelesaikan tantangan tugas dengan tepat waktu	19	51	5	0	0
21	Rencana kerja saya sejalan dengan rencana organisasi	12	50	11	2	0
22	Kejelasan rencana akan mendorong motivasi karyawan	16	45	11	3	0
23	Rencana kerja admin disusun berdasar rencana kerja underwriting	10	53	6	6	0
24	Karyawan memiliki rencana kerja yang jelas untuk menyelesaikan tugas	14	45	6	10	0
25	Target yang sulit mendorong karyawan kerja keras	8	46	19	2	0

26	Underwriting memberikan tugas yang berat pada karyawan	12	56	4	3	0
27	Target yang berat merupakan tantangan bagi karyawan	22	36	13	4	0
28	Target yang berat memerlukan waktu lebih lama	11	27	34	3	0
29	Karyawan boleh mengambil resiko sepanjang dapat dipertanggungjawabkan	19	51	5	0	0
30	Resiko yang saya ambil adalah bagian dari tanggungjawab dalam pekerjaan saya.	14	52	7	2	0
31	Saya berani menyelesaikan tugas yang penuh resiko	7	44	22	1	1
32	Saya tetap melaksanakan tugas sesuai target yang ditetapkan, walaupun penuh resiko	22	41	7	5	0
33	Semangat kerja saya meningkat apabila diberi tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan	20	50	5	0	0
34	Saya suka menyelesaikan masalah yang ditugaskan kepada saya	13	50	10	2	0
3	Saya bertanggungjawab	13	61	1	0	0

5	terhadap semua pekerjaan yang diberikan pimpinan					
36	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat untuk menghindari masalah	18	57	0	0	0
		293	925	195	81	6
		19,53 %	61,67 %	13,00 %	5,40 %	0,40 %

c. Variabel Kinerja Karyawan

1) Tendensi Sentral

Hasil pengujian SPSS untuk tendensi sentral disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.20

Tendensi Sentral Variabel Kinerja Karyawan

ndensi Sentral	
Mean	
Median	
Modus	
Skewness	
Error of Skewness	
Kurtosis	
Error of Kurtosis	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 73,28,

sedangkan nilai mediannya adalah sebesar 72. Modus untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 69.

2) Distribusi Frekuensi

Setelah mengetahui nilai tendensi sentral untuk variabel kinerja karyawan, maka selanjutnya adalah membuat kelas interval untuk variabel kinerja karyawan. Adapun distribusi frekuensi untuk variabel kinerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Pada variabel kinerja karyawan terdapat 20 pernyataan sehingga dapat diketahui nilai mínimum adalah 20 dan maksimum adalah 100. Rentang (*range*) data adalah sebesar 80 dengan interval sebesar 16. Dengan demikian dapat disusun kelas interval seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.21
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

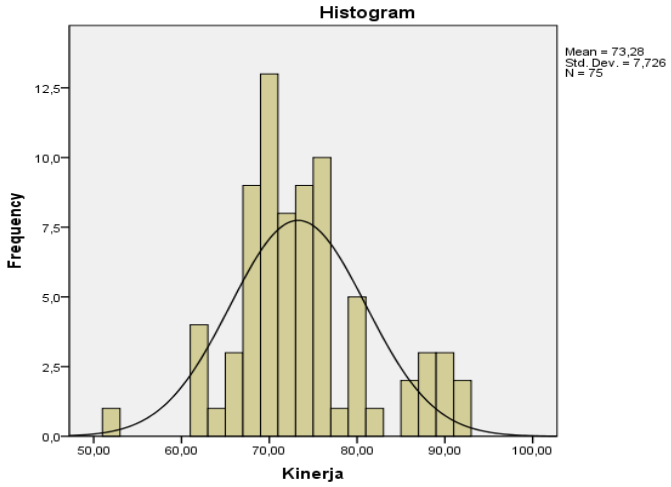
No	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	51,0 - 53,0	1	1,33%
2	53,2 - 55,0	0	0,00%
3	55,2 - 57,0	0	0,00%
4	57,2 - 59,0	0	0,00%
5	59,2 - 61,0	0	0,00%
6	61,2 - 63,0	4	5,33%
7	63,2 - 65,0	1	1,33%

8	65,2 - 67,0	9	12,00%
9	67,2 - 69,0	12	16,00%
10	69,2 - 71,0	9	12,00%
11	71,2 - 73,0	9	12,00%
12	73,2 - 75,0	6	8,00%
13	75,2 - 77,0	8	10,67%
14	77,2 - 79,0	4	5,33%
15	79,2 - 81,0	1	1,33%
16	81,2 - 83,0	1	1,33%
17	83,2 - 85,0	0	0,00%
18	85,2 - 87,0	4	5,33%
19	87,2 - 89,0	4	5,33%
20	89,2 - 91,0	1	1,33%
21	91,2 - 93,0	1	1,33%
		75	100,00%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kelas interval 67,2 – 69,0 memiliki frekuensi terbesar yaitu 12 orang atau sebesar 16,00%.

3) Histogram

Bila disajikan dalam bentuk histogram akan tampak seperti gambar dibawah ini.



Gambar 4.3
Histogram Variabel Kinerja Karyawan

Perhitungan skewness (kemiringan) dan kurtosis (keruncingan) dari data tersebut memberikan hasil sebagai berikut :

Skewness : 0,542

Kurtosis : 0,529

Angka tersebut memberikan makna kurva distribusi mempunyai kemiringan positif sehingga ekornya menjulur atau memanjang ke kanan. Angka kurtosis sebesar 0,529 mendekati 0,5, hal ini memberi makna bahwa kurvanya menunjukkan kecenderungan distribusi sedang atau mesokurtik.

Jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa 54% responden memberikan jawaban setuju, sebanyak 15%

responden memberikan jawaban sangat setuju dan sebanyak 16% memberikan jawaban ragu-ragu. Untuk jawaban sangat tidak setuju hanya sebanyak 1% responden yang memberikan jawaban tersebut. Untuk jawaban tidak setuju hanya terdapat 14% responden. Hasilnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Tabel 4.22

Hasil Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	14	58	2	1	0
2	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan atasan	3	15	15	40	2
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target	9	55	9	2	0
4	Target yang menjadi beban kerja saya dapat diselesaikan	11	61	1	2	0
5	Hasil pekerjaan saya diterima atasan	10	54	10	1	0
6	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai standar	19	46	9	1	0

	mutu yang ditentukan					
7	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti	12	43	20	0	0
8	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai spesifikasi yang ditentukan	14	49	9	3	0
9	Saya memahami pekerjaan yang saya kerjakan.	10	60	5	0	0
10	Latar belakang pendidikan saya mendukung pekerjaan saya	8	59	2	6	0
11	Saya mampu menganalisis tugas yang diberikan oleh atasan	4	11	16	38	6
12	Saya memahami mekanisme pekerjaan yang harus dilakukan	5	30	33	7	0
13	Pekerjaan yang diberikan secara mendadak dapat saya selesaikan sesuai harapan.	8	40	22	5	0
14	Pekerjaan yang saya kerjakan dapat dipercaya.	28	32	9	6	0
15	Pekerjaan saya dapat diselesaikan tanpa ada kesalahan yang berarti.	13	11	15	32	4
16	Saya dapat mengerjakan	7	16	16	35	1

	pekerjaan dengan benar					
17	Antar rekan kerja saling bantu sehingga pekerjaan diselesaikan tepat waktu	6	23	24	18	4
18	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan saling membantu antar rekan kerja	15	55	3	2	0
19	Karyawan yang kurang sibuk bersedia membantu karyawan yang sibuk	9	44	13	5	4
20	Saling mendukung antar rekan kerja dapat mendorong karyawan	15	47	11	2	0
		220	809	244	206	21
		14,67%	53,93%	16,27%	13,73%	1,40%

2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Dalam menganalisis hubungan antara Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Allianz di Jakarta digunakan analisis regresi, analisis korelasi, dan analisis determinasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan komputer, yaitu program SPSS versi 19.

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia (Hipotesis I)

1) Analisis Regresi Sederhana

Hasil analisis regresi sederhana untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.23
Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32,903	6,643		4,953	,000
Gaya_Kepemimpinan	,657	,107	,582	6,115	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 12

Persamaan regresi linier yang dapat dibuat berdasarkan hasil di atas adalah sebagai berikut :

$Y = 32,903 + 0,657X_1$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui besarnya perubahan variabel kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,657. Nilai koefisien regresi sebesar 0,657 memiliki hasil yang signifikan dan dibuktikan dengan nilai uji t sebesar 6,115 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap perubahan kinerja.

Pengujian keberartian persamaan regresi sederhana menggunakan analisis dengan uji F dan signifikansi. Model persamaan regresi dinyatakan signifikan jika F hitung > F tabel atau tingkat signifikan < 0,05. Perhitungan anova regresi dengan menggunakan SPSS menghasilkan perhitungan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.24
Uji Keberartian Regresi (Uji F)

ANOVA[b]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	1496,223	1	1496,223	37,394	,000[a]
	Residual	2920,897	73	40,012		
	Total	4417,120	74			

a. Predictors: (Constant), Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa F hitung (37,394) > F tabel (3,15) dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi **$Y = 32,903 + 0,657X_1$** signifikan dan persamaan regresi dinilai mempunyai keberartian.

Untuk uji linieritas regresi digunakan pengujian Anova dengan hipotesis pengujian linieritas adalah :

H0 : Koefisien Regresi Linier

H1 : Koefisien Regresi tidak Linier

Jika F hitung < F tabel → H0 diterima

Jika F hitung > F tabel → H1 ditolak

Pengujian linieritas persamaan regresi menggunakan analisis dengan uji F dan signifikansi. Model persamaan regresi dinyatakan linier jika F hitung < F tabel atau tingkat

signifikansi > 0,05. Perhitungan dengan menggunakan SPSS menghasilkan output seperti tampak pada tabel di bawah ini.

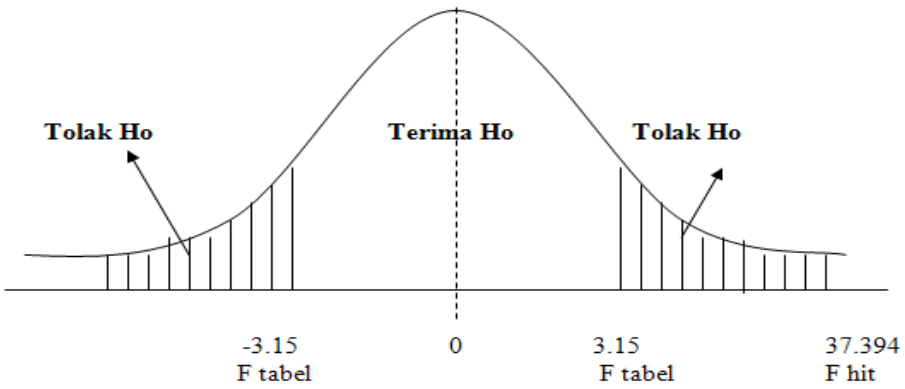
Tabel 4.25

Uji Linieritas Persamaan Y = 32,903 + 0,657X_1

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Gaya_Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	2948,564	26	113,406	3,707	,000
		Linearity	1496,223	1	1496,223	48,904	,000
		Deviation from Linearity	1452,341	25	58,094	1,899	,028
	Within Groups		1468,556	48	30,595		
	Total		4417,120	74			

Hasil output uji linieritas yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa F hitung (1,899) > F tabel (1,67) dan tingkat signifikansi sebesar 0,028 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Y=32,903 + 0,657X_1 adalah nonlinier.



Gambar 4.
Grafik Uji F

2) Analisis Korelasi Sederhana

Pada analisis korelasi sederhana akan dibahas mengenai hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan hubungan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan.

Tabel 4.26
Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582[a]	,339	,330	6,32553

a. Predictors: (Constant), Gaya_Kepemimpinan

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 12

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai korelasi atau hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,582. Nilai korelasi sebesar 0,582 berada pada interval koefisien 0,40 – 0,599 dengan tingkat hubungan sedang. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki tingkat hubungan yang sedang dengan variabel kinerja karyawan.

3) Analisis Koefisien Determinasi

Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,339 atau sebesar 33,90%. Nilai tersebut merupakan hasil kuadrat koefisien korelasi sebesar 0,582 . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan mampu memberikan kontribusi sebesar 33,90% terhadap perubahan yang terjadi pada variabel kinerja karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia (Hipotesis II)

1) Analisis Regresi Sederhana

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan juga digunakan analisis regresi sederhana. Adapun hasil regresi sederhana untuk variabel motivasi berprestasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4.27
Pengaruh Variabel Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,822	7,064		1,390	,169
	Motivasi	,806	,089	,726	9,018	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 13

Persamaan regresi linier yang dapat dibuat berdasarkan hasil di atas adalah sebagai berikut :

$Y = 9{,}822 + 0{,}806X_2$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui besarnya perubahan variabel kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel motivasi berprestasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,806. Nilai koefisien regresi sebesar 0,806 memiliki hasil yang signifikan dan dibuktikan dengan nilai uji t sebesar 9,018 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 menunjukkan bahwa variabel motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap perubahan kinerja.

Pengujian keberartian persamaan regresi sederhana menggunakan analisis dengan uji F dan signifikansi. Model persamaan regresi dinyatakan signifikan jika F hitung > F tabel atau tingkat signifikan < 0,05. Perhitungan anova regresi dengan menggunakan SPSS menghasilkan perhitungan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.28
Uji Keberartian Regresi (Uji F)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2327,746	1	2327,746	81,328	,000[a]
	Residual	2089,374	73	28,622		
	Total	4417,120	74			

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa F hitung (81,328) > F tabel (3,15) dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi **$Y = 9{,}822 + 0{,}806X_2$** signifikan dan persamaan regresi dinilai mempunyai keberartian.

Untuk uji linieritas regresi digunakan pengujian Anova dengan hipotesis pengujian linieritas adalah :

H0 : Koefisien Regresi Linier

H1 : Koefisien Regresi tidak Linier

Jika F hitung < F tabel → H0 diterima

Jika F hitung > F tabel → H1 ditolak

Pengujian linieritas persamaan regresi menggunakan analisis dengan uji F dan signifikansi. Model persamaan regresi dinyatakan linier jika F hitung < F tabel atau tingkat

signifikansi > 0,05. Perhitungan dengan menggunakan SPSS menghasilkan output seperti tampak pada tabel di bawah ini.

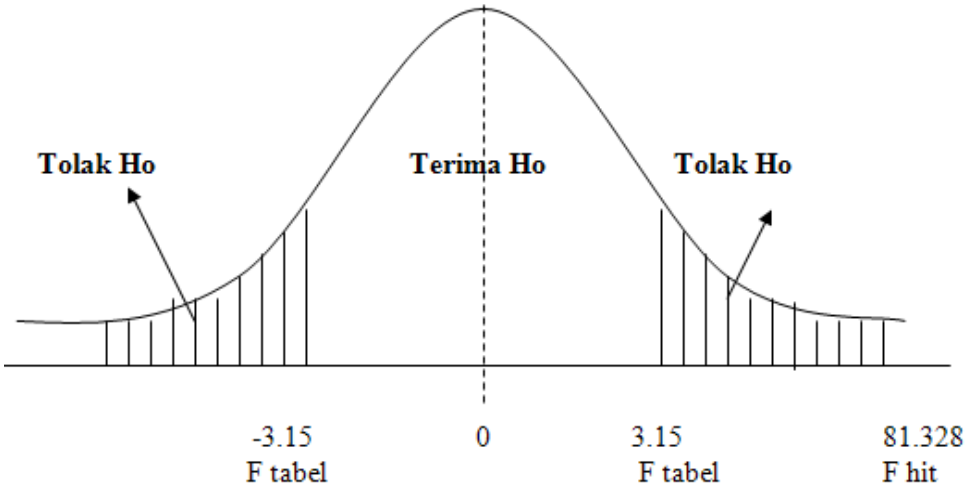
Tabel 4.29

Uji Linieritas Persamaan Y = 9,822 + 0,806X_2

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Motivasi	Between Groups	(Combined)	3229,231	24	134,551	5,663	,000
		Linearity	2327,746	1	2327,746	97,978	,000
		Deviation from Linearity	901,485	23	39,195	1,650	,070
	Within Groups		1187,889	50	23,758		
	Total		4417,120	74			

Hasil output uji linieritas yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa F hitung (1,650) > F tabel (1,67) dan tingkat signifikansi sebesar 0,070 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Y=32,903 + 0,657X adalah linier.



Gambar 4. Grafik Uji F

2) Analisis Korelasi Sederhana

Selanjutnya adalah hubungan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan. Hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.30

Hubungan Variabel Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,726[a]	,527	,521	5,34991

a. Predictors: (Constant), Motivasi

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 13

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai korelasi atau hubungan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,726. Nilai korelasi sebesar 0,726 berada pada interval koefisien 0,60 – 0,799 dengan tingkat hubungan kuat. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi berprestasi memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan variabel kinerja karyawan.

Uji signifikansi untuk korelasi dengan menggunakan SPSS menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lihat tabel 4.12). Angka tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan adalah signifikan.

3) Analisis Koefisien Determinasi

Pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,527 atau 52,70%. Nilai tersebut merupakan hasil kuadrat koefisien korelasi sebesar 0,726. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi berprestasi mampu memberikan kontribusi sebesar 52,70%

terhadap perubahan yang terjadi pada variabel kinerja karyawan.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia (Hipotesis III)

1) Analisis Regresi Berganda

Pada analisis regresi berganda kedua variabel bebas akan secara bersama-sama diukur untuk mengetahui perubahan yang diberikan. Hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.31
Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,325	7,059		,896	,373		
Gaya_Kepemimpinan	,249	,112	,220	2,221	,029	,625	1,599
Motivasi	,656	,110	,591	5,963	,000	,625	1,599

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,325	7,059		,896	,373		
	Gaya_Kepemimpinan	,249	,112	,220	2,221	,029	,625	1,599
	Motivasi	,656	,110	,591	5,963	,000	,625	1,599

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 14

Dengan menggunakan output SPSS di atas dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = 6{,}325 + 0{,}249X_1 + 0{,}656X_2}$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui besarnya pengaruh yang diberikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun nilai konstanta dari persamaan di atas adalah 6,325 yang artinya tanpa adanya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi maka nilai kinerja karyawan adalah sebesar 6,325. Adapun besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,249. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan mengalami peningkatan sebesar satu poin, maka akan meningkatkan variabel kinerja

sebesar 0,249 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya tidak mengalami perubahan. Pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,656. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi berprestasi mengalami peningkatan sebesar satu poin, maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan sebesar 0,656 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya tidak mengalami perubahan.

Uji keberartian regresi berganda persamaan regresi sederhana menggunakan analisis dengan uji F dan signifikansi. Adapun hasil pengujian uji F dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.32
Hasil Uji F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2461,759	2	1230,879	45,323	,000[a]
	Residual	1955,361	72	27,158		
	Total	4417,120	74			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 14

Nilai uji F pada penelitian ini adalah sebesar 45,323, sedangkan nilai F tabel adalah sebesar 3,15 yang diperoleh berdasarkan nilai degree of freedom (df) sebesar 2 dan 72. Dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan F tabel, maka dapat diketahui bahwa koefisien korelasi berganda adalah berarti, karena memiliki nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

2) Analisis Korelasi Berganda

Pada analisis korelasi berganda dapat diketahui besarnya tingkat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan. Adapun hasil analisis korelasi berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.33
Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,747[a]	,557	,545	5,21131	2,026

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil output SPSS, lampiran 14

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien korelasi berganda adalah sebesar 0,747. Nilai koefisien tersebut masuk ke dalam kelompok interval koefisien antara 0,60 – 0,799 dengan interpretasi tingkat hubungan yang kuat. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan.

3) Analisis Koefisien Determinasi

Pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,557 atau 55,70%. Nilai tersebut merupakan kuadrat koefisien korelasi sebesar 0,747. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi mampu memberikan kontribusi sebesar 55,70% terhadap perubahan yang terjadi pada variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 44.30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil análisis dan pembahasan data yang diuraikan pada bab IV, penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan persamaan Y = 32,903 + 0,657X_1. Kekuatan hubungan diantara keduanya bersifat positif yaitu pada tingkat sedang yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,582. Dengan demikian kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah rendah yaitu sebesar 33,9%. Hal ini berarti 33,9% kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia ditentukan oleh gaya kepemimpinan, sedangkan 67,1% ditentukan oleh faktor lainnya.
2. Adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan persamaan Y = 9,822 + 0,806X_2. Kekuatan hubungan diantara keduanya bersifat positif yaitu pada tingkat sedang yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,726. Dengan demikian kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan adalah sedang yaitu sebesar 52,7%. Hal ini berarti 52,7% kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia ditentukan oleh motivasi, sedangkan 47,3% ditentukan oleh faktor lainnya.

3. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan persamaan regresi berganda $Y = 6{,}325 + 0{,}249X_1 + 0{,}656X_2$. Kekuatan hubungan diantara keduanya bersifat positif yaitu pada tingkat sedang yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,747. Dengan demikian kontribusi gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah sedang yaitu sebesar 55,7%. Hal ini berarti 55,7% kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dengan tingkat rata-rata sedang antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Masih terdapat faktor lain yang memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia, yaitu sebesar 45,3%.

B. IMPLIKASI

Sebagai implikasi yang diperoleh dari penelitian tersebut, terdapat beberapa implikasi PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia, seperti uraian di bawah ini :

1. Hasil penelian ini merupakan informasi awal untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia. Penelitian ini membuka peluang untuk diadakan penelitian yang sama pada departemen kerja lain dilingkungan organisasi swasta pada Era perubahan ini. Hasil

penelitian ini dapat memberikan pertimbangan bagi pimpinan untuk mengambil langkah positif agar karyawan memiliki motivasi berprestasi.

2. Berdasarkan penelitian ini, dapat dilanjutkan penelitian-penelitian lain untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel lain, diluar gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja, misalnya koordinasi, komunikasi, efektifitas kerja.
3. Kinerja karyawan bagi PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap pelayanan asuransi umum ke konsumen, baik untuk tercapainya sasaran kuantitas maupun kualitas. Atas dasar hal tersebut kepada seluruh karyawan agar diberikan kesempatan untuk meihat peluang, menghindari hambatan, mencoba tantangan dan memanfaatkan kekuatan dengan memberikan dorongan dan menghadapi perubahan yang terjadi kini dan esok.

C. SARAN

1. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu hal penting yang mempengaruhi kinerja karyawan meski pengaruhnya tidak sebesar variabel motivasi berprestasi. Oleh sebab itu diperlukan adanya keseriusan pimpinan dalam menyiapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi di lingkungan kerja.
2. Motivasi berprestasi yang baik dari atasan dilakukan pada setiap jenjang dan secara terus menerus. Motivasi berprestasi dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya sebagai berikut: selalu mengadakan pembelajaran dalam penyelesaian tugas, sehingga terjadi adanya aliran pengalaman dari karyawan yang satu ke

karyawan lainnya, mengadakan diskusi dan dialog dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan secara berjenjang, pemberian tanggungjawab dan penghargaan setiap keberhasilan penyelesaian tugas, serta perlu diadakan diklat setiap departemen kerja.untuk meningkatkan prestasi dan meningkatkan konsep diri.

3. Secara umum dengan terbuktinya hubungan maupun pengaruh secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan telah sesuai dengan latar belakang penelitian. Kinerja karyawan yang baik dilihat dari berbagai faktor lingkungan kerja, maka diperlukan adanya pengelolaan lingkungan internal dan eksternal yang baik dan kondusif agar terciptanya kenyamanan bekerja pada diri karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Boedihardjo. 2002. *Kinerja Organisasi.* Jakarta: Erlangga

Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Djatmiko, Yayat Hayati. 2005. *Perilaku Organisasi.* Jakarta: CV Alfabeta

Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 2002. *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses), Jilid I, Edisi 8*. Jakarta: Binarupa Aksara

Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian, edisi pertama*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hornby, D and Thomas, R. 1989. Towards a Better Standard of Management. Personnel Management. January. 21(1). 52-55. Pan. London.

Keith Davis dan Newstrom. 1996. *Human Behaviour at Work (Perilaku dalam Organisasi)*. Alih Bahasa: Agus. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo