



---

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.AXA FINANCIAL INDONESIA CABANG BOGOR

Abdul Ghofar<sup>1</sup>, Jeffry Sandria<sup>2</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

[abd.ghofars@gmail.com](mailto:abd.ghofars@gmail.com)<sup>1</sup>, [jeffrysandria@gmail.com](mailto:jeffrysandria@gmail.com)<sup>2</sup>

---

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan metode penelitian berupa pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun sampel tersebut berjumlah 80 responden. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa 52,0% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi, sedangkan sisanya 48,0% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu nilai  $F_{hitung} = 29,551 > F_{tabel} = 2,720$ . Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel motivasi menunjukkan hasil analisis  $t_{hitung}$  (33,113) dimana  $t_{tabel}$  (1,990) maka secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor. Adapun variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor dengan nilai variabel gaya kepemimpinan menunjukkan hasil analisis  $t_{hitung}$  (-0,547) dan variabel kompensasi menunjukkan hasil analisis  $t_{hitung}$  (1,978).

**Kata kunci :** Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan.

### Abstract

*There are many factors that can affect a company in improving employee performance, including the leadership style applied, the lack of employee motivation in work, and compensation provided. The purpose of this study is to know and analyze the Influence of Leadership Style, Motivation and Compensation Against Employee Performance At PT.AXA Financial Indonesia Branch Bogor. The type of research used is explanatory research (explanatory) with research methods in the form of used collection using questionnaires. The sample is 80 respondents. Coefficient of determination shows that 52.0% employee performance factors can be explained by leadership style, motivation and compensation, while the remaining 48.0% is explained by other factors not examined in this study. While F test results show that simultaneously leadership style variables, motivation, and compensation simultaneously have a positive and significant effect on employee performance with the results of analysis that is value  $F_{count} = 29.551 > F_{table} = 2,720$ . Result of t test show that motivation variable show result of analysis value t count (33,113) where  $t_{table}$  (1,990) then partially motivation variable have positive and significant influence to employee performance in PT.AXA Financial Indonesia Branch of Bogor. The variable of leadership style and compensation variable have no significant effect to employee performance in PT.AXA Financial Indonesia Bogor Branch with value of leadership style variable show result of tcount analysis (-0,547) and compensation variable show result of tcount analysis (1,978).*

**Keywords:** leadership style, motivation, compensation, employee performance

(\*) Corresponding Author : Abdul Gofar<sup>1</sup>, [abd.ghofars@gmail.com](mailto:abd.ghofars@gmail.com)<sup>1</sup>, 08111828667

---

## **INTRODUCTION**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi atau perusahaan yang berhasil akan menitikberatkan pada sumber daya manusia untuk menjalankan fungsinya secara optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Perusahaan harus bisa bersaing secara sehat dan menunjukkan performa terbaiknya kepada dunia, agar apa yang ingin dicapai perusahaan tersebut terpenuhi sesuai dengan yang diharapkan.

Di hampir semua perusahaan yang ada, pegawai atau karyawan merupakan aset penting yang wajib mereka jaga. Oleh karena itu bagi perusahaan yang khususnya bergerak di bidang jasa yang mengandalkan kinerja karyawan di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Salah satu pendekatan dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut dapat dilakukan melalui

gaya kepemimpinan seorang pemimpin di perusahaan tersebut. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi. Hal ini sebagai mana yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007:140) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin, motivasi kinerja karyawan dan faktor kompensasi.

Motivasi kerja merupakan perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Menurut Wursanto (2005:132) motivasi adalah alasan, dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi pegawai dapat dipengaruhi faktor minat, gaji yang diterima, kebutuhan akan rasa aman, hubungan antar personal dan kesempatan untuk bekerja. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi/perusahaan dapat memberikan prestasi kerja. Dalam bentuk produktivitas kerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain kepemimpinan dan motivasi, kompensasi juga merupakan salah satu faktor kunci utama untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) atau tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan) yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan dalam Munawir, 2014:32). Dalam suatu organisasi atau perusahaan pengaturan kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat menarik, memelihara, maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan (Martoyo dalam Munawir dkk, 2014:32). Kompensasi inilah yang digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Jika kompensasi tersebut yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatan karyawan tersebut semakin tinggi, dan statusnya pun akan semakin baik.

Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi merupakan kunci utama dalam manajemen yang memegang peran strategis dan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, menggerakkan dan menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga karyawan bekerja dengan rasa nyaman dan senang dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan tidak akan menunjukkan pelayanan dan kinerja kelas dunia jika mereka merasa tidak bahagia dengan pekerjaannya, bosnya, dan perusahaan tempat dia bekerja. Dan alasan dari rasa puas atau tidak puas karyawan berada dalam control pemimpin perusahaan. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain, biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer, begitu pula dalam perusahaan. Dalam menghadapi persaingan yang sangat kompleks serta berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi dengan perkembangan karyawan. Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada

tantangan untuk dapat mempertahankan perusahaannya. Salah satunya PT.AXA FINANCIAL INDONESIA (AXA Financial) adalah perusahaan asuransi jiwa dengan jalur distribusi keagenan yang senantiasa memperluas jaringan di Indonesia. AXA Financial memiliki 57 kantor cabang dan memiliki lebih dari 12.000 agen diseluruh Indonesia. Salah satunya PT.AXA FINANCIAL INDONESIA CABANG BOGOR yang beralamatkan di Ruko Pajajaran No. 96-O, Jl. Pajajaran Raya, Bantarjati, Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat. PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor mempunyai karyawan kurang lebih 80 karyawan dan sebagian besar adalah para tenaga pemasaran atau Financial Consultant (FC).

Namun suatu perusahaan yang akan berkembang dan maju biasanya mengalami beberapa kendala diantaranya terkait dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah cukup bagus namun cenderung kurang tegas. Contohnya tidak diberikannya sanksi kepada karyawan yang tidak mencapai target, jadi tanggung jawab karyawanpun berkurang. Sehingga hasil kerjanya pun tidak maksimal, Disamping kurangnya tanggung jawab, minat karyawan yang rendah dan sikap mencerminkan kebutuhan karyawan akan prestasi kurang maksimal. Seperti masih banyak karyawan yang merasa puas ketika sudah mendapatkan satu nasabah saja.

Selain itu untuk masalah kompensasi di PT.AXA FINANCIAL INDONESIA Cabang Bogor ini, kompensasi yang diberikan kepada karyawan atau tenaga pemasaran itu berupa insentif atau bonus dari hasil penjualan produk, jadi jika karyawan berhasil menjual produk maka karyawan tersebut akan mendapatkan insentif dari hasil penjualan tersebut, yaitu sebesar 30% dari satu penjualan produk atau polis. Tapi sebaliknya jika karyawan tidak berhasil menjual produk atau tidak mendapat nasabah maka karyawan tidak akan mendapat insentif atau gaji sama sekali. Dengan kata lain kendala-kendala seperti itu menyebabkan terjadi tingginya turn over, sehingga akan mengganggu tercapainya tujuan perusahaan. Pimpinan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA Cabang Bogor sudah melakukan semua strategi yang secara umum ditentukan oleh kantor pusat tersebut. Diantaranya dengan mengadakan recruitmen karyawan. Namun demikian hasilnya masih belum terlalu banyak dirasakan, dimana tingkat turn over masih tinggi. Dan untuk pencapaian target pun belum menunjukkan peningkatan secara signifikan sesuai dengan yang di harapkan. Kalaupun ada kenaikan hasil penjualan, itu masih di bawah target yang telah ditetapkan.

Bila perusahaan ingin berhasil dan mencapai target untuk mendapatkan laba dan diakui eksistensinya. Maka pihak manajemen harus terlebih dahulu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawannya atau memberikan pelatihan dan pembinaan terhadap sumber daya manusia yang ada. Upaya meraih tujuan yang ingin dicapai tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diukur dari kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas mengenai kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi serta kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul "PENGURUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.AXA FINANCIAL INDONESIA CABANG BOGOR".

## ***METHODS***

### **Teknik Analisis Data**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian secara kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam.

## ***RESULTS & DISCUSSION***

### ***Results***

Hasil identifikasi masalah yang ada di PT.AXA FINANCIAL INDONESIA Cabang Bogor, penulis membatasi beberapa hal pokok yang akan diteliti agar tidak meluasnya permasalahan yang ada dan

penelitian lebih terarah. Oleh sebab itu penulis membatasi penelitian ini hanya pada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT.AXA FINANCIAL INDONESIA Cabang Bogor.

### 1. Uji Validitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

NO	INDIKATOR	$r_{hitung}$	SIMPULAN	KETERANGAN
1	Pemimpin Demokratis	0,503	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
2	Keadilan	0,483	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
3	Tegas	0,314	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
4	Semangat Kerja	0,345	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
5	Kem. Mempengaruhi	0,46	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
6	Tanggung Jawab	0,381	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
7	Kepercayaan	0,376	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
8	Evaluasi Kerja	0,477	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$

Data di atas menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  yang disajikan pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* hasil perhitungan menggunakan SPSS (terlampir) lebih besar dibandingkan nilai  $r_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan tentang variabel gaya kepemimpinan tersebut valid dan dapat digunakan untuk uji-uji selanjutnya.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi**

NO	INDIKATOR	$r_{hitung}$	SIMPULAN	KETERANGAN
1	Fisiologis	0,388	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
2	Keamanan	0,58	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
3	Sosial	0,5	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
4	Aktualisasi Diri	0,488	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
5	Pengaruh Motivasi	0,686	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
6	Tantangan	0,597	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
7	Kesempatan	0,358	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$

Data di atas menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  yang disajikan pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* hasil perhitungan menggunakan SPSS (terlampir) lebih besar dibandingkan nilai  $r_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan tentang variabel motivasi tersebut valid dan dapat digunakan untuk uji-uji selanjutnya.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi**

NO	INDIKATOR	$r_{hitung}$	SIMPULAN	KETERANGAN
1	Insentif	0,308	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
2	Kompetitif	0,454	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
3	Upah /Gaji	0,432	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
4	Keadilan	0,504	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
5	Tunjangan	0,442	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
6	Fasilitas	0,501	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$

Data di atas menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  yang disajikan pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* hasil perhitungan menggunakan SPSS (terlampir) lebih besar dibandingkan nilai  $r_{tabel}$

sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan tentang variabel kompensasi valid dan dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

NO	INDIKATOR	$r_{hitung}$	SIMPULAN	KETERANGAN
1	Pencapaian Target	0,458	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
2	Kuantitas Pekerjaan	0,553	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
3	Sikap Kerja	0,584	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
4	Kreatifitas	0,536	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
5	Kualitas	0,498	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
6	Keinginan	0,339	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
7	Inisiatif	0,477	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
8	Kerja Sama	0,591	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
9	Disipli	0,685	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$
10	Komitmen	0,413	Valid	Karena nilai $r_{hitung} > 0,3$

Data di atas menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  yang disajikan pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* hasil perhitungan menggunakan SPSS (terlampir) lebih besar dibandingkan nilai  $r_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan tentang variabel kinerja tersebut valid dan dapat digunakan untuk uji-uji selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

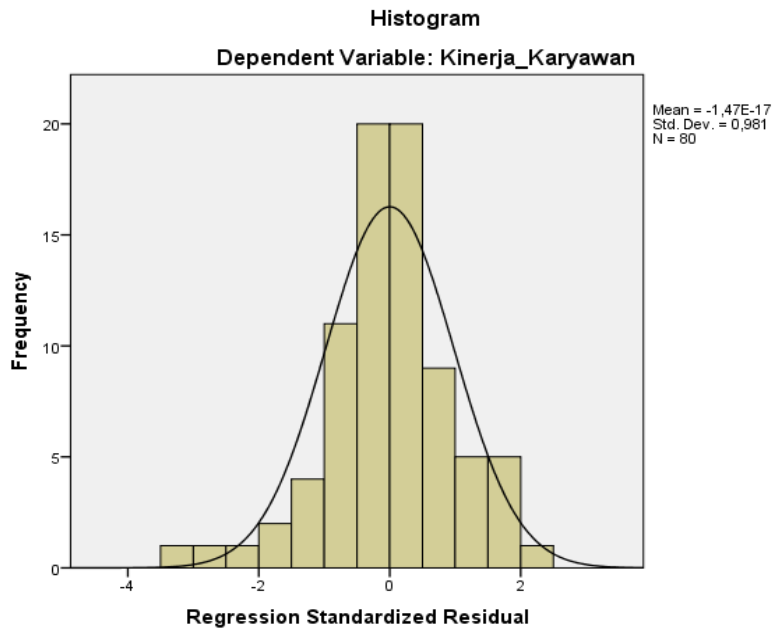
NO	VARIABEL	Cronbach $\alpha$	SIMPULAN	KETERANGAN
1	Gaya Kepemimpinan	0,724	Reliabel	Karena Cronbach $\alpha > 0,6$
2	Motivasi	0,777	Reliabel	Karena Cronbach $\alpha > 0,6$
3	Kompensasi	0,689	Reliabel	Karena Cronbach $\alpha > 0,6$
4	Kinerja Karyawan	0,823	Reliabel	Karena Cronbach $\alpha > 0,6$

Semua nilai cronbach  $\alpha$  diatas 0,6 sehingga semua item pernyataan tersebut dinyatakan reliabel.

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

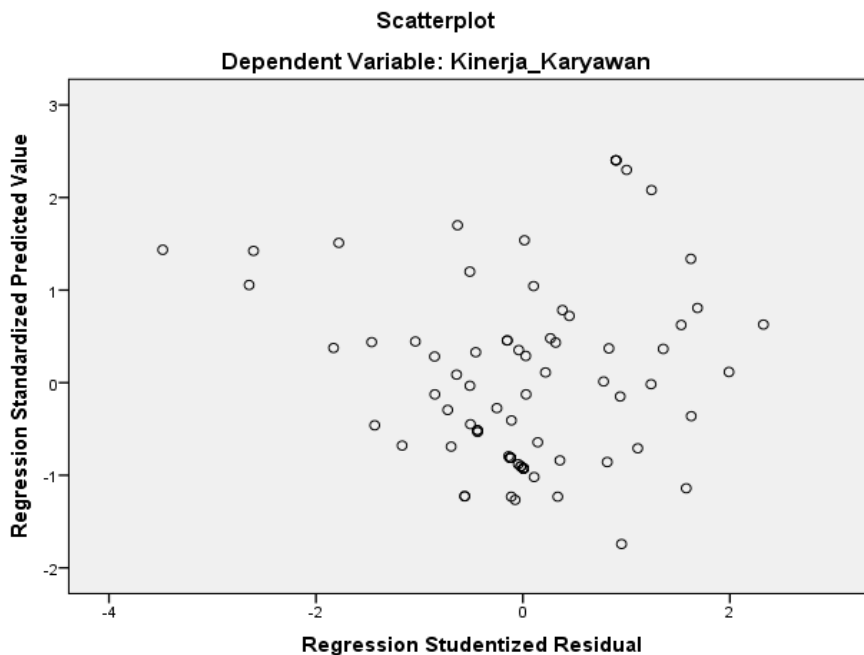
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Seperti diketahui bahwa uji F dan uji t mengasumsikan bahwa nilai residual harus mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Uji ini dapat dilakukan dengan pendekatan histogram, pendekatan grafik maupun pendekatan *Kolmogorv-Smirnov*. Dengan menggunakan analisis *Kolmogorov Smirnov*, data residual dikatakan berdistribusi normal bila nilai Asymp Sig (2-tailed) > taraf nyata ( $\alpha = 5\%$ ). Adapun uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan histogram, hasilnya seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 1. Uji Normalitas**

Pada grafik histogram di atas terlihat bahwa variabel berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan oleh gambar histogram tidak miring ke kanan maupun ke kiri sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja.

## 2. Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 2. Uji Heteroskesdasitas**

Grafik Scatterplot di atas memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independennya.

### 3. Uji Multikolinieritas

**Tabel 6. Uji Multikolinieritas**

VARIABEL	COLLINEARITY STATISTICS			
	TOLERANCE		VIF	
	HASIL	SIMPULAN	HASIL	SIMPULAN
Gaya Kepemimpinan	0,802	> 0,1	1,247	< 5
Motivasi	0,695	> 0,1	1,438	< 5
Kompensasi	0,771	> 0,1	1,297	< 5

Data di atas menunjukkan bahwa semua nilai *tolerance* variabel independen yang ada diatas 0,1 serta nilai VIF variabel independennya semua dibawah 5 yang berarti bawah tidak terjadi multikolinieritas.

#### Hasil Uji Hipotesis

##### 1. Analisis Regresi Berganda

**Tabel 7. Analisis Regresi Berganda**

	Standardized Coefficient		Standardized Coefficient			Collinearity Statistics	
			Beta	t	Sig	Toelerance	VIF
	B	Error	Beta	2.089			
Contanta	9.112	4,362		-.547	.040	.802	1.247
Gaya Kepemimpinan	-.056	.103	-.048	7.021	.586	.695	1.438
Motivasi	.838	.119	.656	1.978	.000	.771	1.297
Kompensasi	.265	.134	.176		.052		

Melihat nilai *Unstandardizet Coefficients Beta* di atas, maka dapat ditentukan persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan dari penelitian ini, sebagai berikut:

$$Y = 9,112 - 0,056X_1 + 0,838X_2 + 0,265X_3$$

Yang berarti bahwa:

1. Konstanta sebesar 9,112 yang berarti jika variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi dianggap nol maka variabel kinerja karyawan hanya sebesar 9,112.
2. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai sebesar - 0,056 yang berarti berbanding terbalik, jika variabel gaya kepemimpinan mengalami penurunan satu satuan sementara variabel motivasi dan kompensasi diasumsikan tetap maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,056.
3. Koefisien regresi variabel motivasi diperoleh nilai sebesar 0,838 yang berarti berbanding terbalik, jika variabel motivasi mengalami kenaikan satu satuan sementara variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi diasumsikan tetap maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,838.
4. Koefisien regresi variabel kompensasi diperoleh nilai sebesar 0,265 yang berarti bahwa jika variabel kompensasi mengalami kenaikan satu satuan sementara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi diasumsikan tetap maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,265.

## 2. Hasil Uji F (Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis ini menggunakan statistik F untuk menyimpulkan hasil uji penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 8. Uji F**

Model	Sum of Squares	Df DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	464,382	3	154,794	29,551	,000 <sup>b</sup>
Residual	398,106	76	5,238		
Total	862,487	79			

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diolah dengan menggunakan SPSS adalah sebesar 29,551 Sementara itu nilai  $F_{tabel}$  yang dilihat pada Tabel Nilai-nilai Untuk Distribusi F adalah 2,720. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa nilai  $F_{hitung} = 29,551 >$  dari  $F_{tabel} = 2,720$ . Ini berarti bahwa variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.

## 3. Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)

**Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi**

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	0,538	0,52	2,28872

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah 0,520 atau 52,0%. Ini berarti bahwa variabel independen berupa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor sebesar 52,0% sedangkan sisanya sebesar 48,0% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini, misalnya suasana lingkungan, latar belakang pendidikan, budaya dan lain sebagainya.

## 4. Hasil Uji T Parsial

**Tabel 10. Hasil Uji t**

Gaya Kepemimpinan	-0,547	< 1,990	0,586	> 0,05	Tidak berpengaruh signifikan
Motivasi	7,021	> 1,990	0,000	< 0,05	Berpengaruh signifikan
Kompensasi	1,978	< 1,990	0,052	> 0,05	Tidak berpengaruh signifikan

Guna menentukan  $H_0$  maupun  $H_1$  yang ditolak atau diterima maka nilai  $t_{hitung}$  di atas dapat dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) adalah 1,990. Dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja



- karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor karena  $t_{hitung} (-0,547) < t_{tabel} (1,990)$  serta nilai signifikansinya di atas 0,05.
2. Secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor karena  $t_{hitung} (7,021) < t_{tabel} (1,990)$  serta nilai signifikansinya di bawah 0,05
  3. Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor karena  $t_{hitung} (1,978) < t_{tabel} (1,990)$  serta nilai signifikansinya di atas 0,05.

## DISCUSSION

Sesuai dengan latar belakang yang telah disampaikan diawal dimana sampai saat ini masih ditemui kendala di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor khususnya mengenai kinerja karyawan, salah satu penyebabnya adalah tingginya angka turn over. Sehingga perlu dilakukan penelitian diantaranya dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi, maka permasalahan tersebut setidaknya mulai terjawab. Dari ketiga variabel independen yang digunakan, terdapat dua variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi. Sedangkan variabel independen lainnya yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.

Tidak berpengaruhnya variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor ,besar disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor cenderung kurang tegas, sehingga variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu kemungkinan ada faktor lain yang mempengaruhi seperti motivasi dan juga bisa jadi pemberian penghargaan (reward) dan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi.

Hal ini memang sering terjadi, dimana pada umumnya karyawan akan lebih giat atau bersemangat dalam bekerja apabila memiliki motivasi yang tinggi, khususnya dengan diberikannya penghargaan (reward) dan promosi jabatan terhadap karyawan yang berprestasi. Karena dengan seringnya diberikan penghargaan (reward) dan promosi jabatan, maka karyawan akan merasa dihargai, pada hakikatnya karyawan akan merasa bangga dan senang apabila ia diberikan promosi jabatan yang ia inginkan. Dengan hal tersebut diduga dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.

Jika dibandingkan dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, tentunya hal ini akan lebih menguatkan penelitian-penelitian tersebut, dimana selain variabel gaya kepemimpinan, motivasi kompensasi, ternyata ada faktor lain yang menentukan seseorang memberikan kinerja yang lebih baik terhadap perusahaan adalah dengan pemberian penghargaan (reward) dan promosi jabatan.

Disamping itu ternyata persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan menunjukkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan angkanya minus (-). Ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan justru berbanding terbalik dengan kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor. Artinya, dalam kondisi tertentu jika nilai gaya kepemimpinan semakin naik dan bagus, justru kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor akan turun atau berkurang. Demikian sebaliknya, jika nilai gaya kepemimpinan yang ada semakin menurun maka kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor justru akan semakin meningkat..

Disisi lain, demografi responden juga menunjukkan bahwa karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor lebih didominasi oleh karyawan dengan lulusan SMA, Hal ini juga menjadi persepsi setiap karyawan mereka tidak terlalu mementingkan gaya kepemimpinan melainkan saat ini mereka bisa bekerja ditempat yang nyaman, memiliki harapan dan motivasi yang lebih baik, dan memiliki jenjang karir yang baik. Sehingga mereka bekerja dengan maksimal dan hasil yang memuaskan perusahaan.

Dengan melihat uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa tingginya gaya kepemimpinan tidak secara otomatis akan meningkatkan kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor. Ada titik tertentu dimana gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan, namun

jika ada titik tertentu dimana gaya kepemimpinan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, PT. AXA Financial Indonesia Cabang Bogor harus mampu menganalisa dan melihat hal tersebut dengan baik.

## CONCLUSION

Sesuai dengan uraian-uraian di atas serta hasil analisis dan interpretasi data yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Secara serempak gaya kepemimpinan, motivasi dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.
2. Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.
3. Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.
4. Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia Cabang Bogor.

## REFERENCES

- Anwar, (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar.
- Ardana Komang & Mujiati & Sriati, (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Graha Ilmu, Jakarta.
- Dessler, G.(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesepuluh Klaten:PT.Intan Sejati.
- Gomes, Faustino, C. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dipublikasikan oleh Andi.
- Hasibuan, Malayu,SP. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.(2003). Organisasi dan Motivasi:Dasar Peningkatan Produktivitas, Jakarta:Bumi Aksara.
- Kartono,(1994). Pengantar Manajemen SDM, Mitra Wacana Media.
- Koontz, (1990). *Teory Motivation* : (terjemahan), Tema Baru. Jakarta.
- Kurniawan, Putra Riga, (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan RSUP Dr.Sardjito di Yogyakarta
- Mangkunegara, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya
- , Anwar Prabu. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta:BPFE-UGM Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Maxwell, (2010-2011). Teori Kepemimpinan Keturunan: (terjemahan), Jakarta.
- Mulyasa, (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Erlangga,jakarta
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy. (2010). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers. Jakarta.
- , (2004). *Kiat memimpin dalam Abad ke-21*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins , Judge.(2008). Perilaku organisasi : Organizational Behavior. Salemba empat, jakarta.
- , (2002). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi, Erlangga, Jakarta.
- , (1998). Perilaku Organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi (terjemahan) Tema Baru, jakarta.
- Setiaji, (2004). *Analisis Korelasi dan Regresi*. Alfabeta, Bandung.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Situmorang, et.al, (2007). Panduan Menggunakan Program SPSS. Jakarta
- , (2008). Panduan Menggunakan Program SPSS. Jakarta
- Sugiyono, (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- , (2016). Statistik Untuk Penelitian. Bandung : Alfabeta

- Sunyoto dan Burhanuddin, (2011). Teori Kepemimpinan : Jakarta  
-----, (2014). Analisis Regresi dan Korelasi Bevariat. Yogyakarta. Amara Books.
- Susanti, Tri Eva. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situaional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Rakyat Indonesia (PERSERO),Tbk Cabang Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel intervening.
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana. Jakarta.  
-----,(2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana. Jakarta.
- Suwatno, H.,DJ. Priansa (2016). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Cetakan Kelima. Jakarta : Alfabeta.
- Unardjan, (2013). Analisis Regresi Berganda. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan, Fajar. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan PT. Warna Alam Indonesia.