

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF, SUPORTIF, DAN ORIENTASI PRESTASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan)

Arly Sandra Yulistian
Endang Siti Astuti
Hamidah Nayati Utami
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 78 orang yang merupakan karyawan BRI Cabang Lamongan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengambilan sampel random sampling. Analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan yang dapat dilihat dari nilai (sig) $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ serta nilai Adjusted R Square menunjukkan angka sebesar 0,520 yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 52% terhadap semangat kerja karyawan. Secara parsial yang dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif mempunyai tingkat signifikansi $0,745 < 0,05$. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan suportif mempunyai tingkat signifikansi 0,829. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi mempunyai tingkat signifikansi 0,530. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sementara itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi prestasi yang berada pada tingkat kuat, didapatkan semangat kerja karyawan yang kuat pula.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi, Semangat Kerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Perusahaan dewasa ini tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya campur tangan manusia, karena sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Adanya tenaga kerja manusia yang baik, maka perusahaan dapat berjalan dengan baik. Prakteknya setiap perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kepribadian berbeda-beda, sehingga dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan.

Perbedaan watak atau sifat manusia yang memiliki karakteristik tersendiri disebabkan karena beberapa hal, misalnya latar belakang pendidikan, ketrampilan, watak dasar maupun faktor-faktor lainnya dari tenaga kerja itu sendiri. Keberagaman perilaku tersebut akan mempengaruhi jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini tidak saja akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai oleh perusahaan, tetapi juga masyarakat

yang menikmati hasil produksi tersebut. Tenaga kerja yang bekerja sesuai dengan fungsinya akan menunjang tercapainya keberhasilan tujuan perusahaan.

Peran pemimpin menjadi tidak kalah pentingnya dalam perusahaan, seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana dan baik harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada para karyawan dan selalu berusaha memperhatikan semangat kerja mereka. Tentunya pihak pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam mengelola karyawan yang ada diperusahaan harus menciptakan suatu komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras.

Gibson (1997:5) menyatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan (*agent of*

changes), orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Banyak para ahli yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antar gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang sering memberikan perintah atau tugas pada bawahannya serta membuat mengambil keputusan-keputusan bagi dirinya sendiri, kepemimpinan suportif yaitu pemimpin yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan kinerja para karyawan, kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin, kepemimpinan orientasi prestasi yaitu pemimpin memberikan tantangan atau merangsang karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin. Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap semangat kerja bawahannya.

Tanpa pemimpin, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi akan menjadi lemah. Pernyataan Hasibuan (2003:169) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah/semangat kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Hal ini merupakan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok untuk bersama-sama dan mendorong terhadap tujuan. Pernyataan-pernyataan yang dinyatakan oleh para ahli tersebut memperkuat bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja itu ada. Bagaimana seorang pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif dapat mempengaruhi bawahannya sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Berdasarkan keempat gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi yang telah dikemukakan para ahli, penulis hanya menggunakan tiga gaya kepemimpinan yang mempengaruhi semangat kerja yaitu direktif, suportif, orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan. Pada BRI Cabang Lamongan tidak menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif karena seorang karyawan hanya bisa bekerja menurut apa yang sudah ditetapkan oleh seorang pemimpin. Seorang

karyawan hanya bisa berprestasi kerja untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh seorang pemimpin, dan seorang pemimpin hanya bisa mensupport, motivasi agar kinerja karyawannya baik dan bisa berprestasi menurut Yudi Amiarنو pemimpin BRI Cabang Lamongan.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk mempelajari gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi prestasi pada BRI Cabang Lamongan, karena semangat kerja karyawan yang baik sehingga menarik nasabah untuk bertransaksi di BRI Cabang Lamongan. Banyaknya nasabah membuat perolehan pinjaman, tabungan, dan transaksi lainnya mudah mencapai target yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin BRI Cabang Lamongan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dimana para karyawan saling bekerja sama untuk menghasilkan kerja yang baik dan saling membantu, selain itu disiplin kerja yang diterapkan karyawan juga baik dan mereka juga merasa nyaman serta merasa dihargai selama bekerja di BRI Cabang Lamongan. Semangat kerja yang sudah terbentuk pada diri karyawan tak lepas dari pengaruh gaya kepemimpinan Kepala BRI Cabang Lamongan.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, meskipun sering kali pemimpin mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan, tetapi ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang paling sering dijalankan oleh pemimpin. Thoha (2001:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Nawawi (2003:115) gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. House dalam Robbins (2006 : 448) mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut :

a) Kepemimpinan Direktif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya.

Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

b) Kepemimpinan Suportif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000:63) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

c) Kepemimpinan Partisipatif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Luthans dalam

Nawawi (2003:91) gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

Menurut pendapat tokoh-tokoh tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

d) Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Semangat Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar produktifitas kerja karyawan dapat ditingkatkan dan salah satunya dengan meningkatkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja ini perlu ditingkatkan karena merupakan unsur penunjang tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan.

Semangat kerja yang tinggi akan merangsang karyawan untuk berkarya dan beraktifitas lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Leighton dalam Moekijat (1999:130). “ Semangat atau moral kerja adalah kemampuan

sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Hasibuan (2003:94) menyatakan bahwa, semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai kecakapan yang maksimal. Dengan demikian, semangat kerja yang tinggi akan merangsang karyawan untuk berkarya dan beraktivitas lebih baik. Siswanto (2003:35), mendefinisikan semangat kerja sebagai keadaan psikologi seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan kondisi psikologis dari perilaku individu anggota kelompok atau karyawan dalam melaksanakan sesuatu berkenaan dengan aktivitas dan pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi-kondisi psikologis individu ini dipengaruhi oleh motif-motiv tertentu sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

HIPOTESIS

1. Hipotesis 1 : Kepemimpinan direktif (X1) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y).
2. Hipotesis 2 : Kepemimpinan suportif (X2) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y).
3. Hipotesis 3 : Kepemimpinan orientasi prestasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y).

METODE

Jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian penjelasan atau eksplanatori. Menurut Singarimbun (2006:5) yang dimaksud dengan penelitian penjelasan adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu penelitian penjelasan juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 78 karyawan BRI Cabang Lamongan

Teknik analisis data yang digunakan adalah :

a. Analisis deskriptif

Mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

b. Analisis Inferensial

Teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Analisis Inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis dari suatu data atau keadaan atau fenomena. Dengan kata lain analisis inferensial berfungsi untuk meramalkan dan mengontrol keadaan atau kejadian. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel terikat
- a = Bilangan konstanta
- b₁b₂b₃ = Koefisien variabel independen
- X₁ = Suportif
- X₂ = Direktif
- X₃ = Orientasi Prestasi
- e = Error atau sisa

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Tabel 1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Mean
X	X ₁	X _{1.1}	X _{1.1.1}	4,14
			X _{1.1.2}	4,32
		X _{1.2}	X _{1.2.1}	4,02
		X _{1.2.2}	4,39	
	X ₂	X _{2.1}	X _{2.1.1}	4,15
			X _{2.1.2}	4,32
		X _{2.2}	X _{2.2.1}	4,55
			X _{2.2.2}	4,25
	X ₃	X _{3.1}	X _{3.1.1}	4,20
			X _{3.1.2}	4,29
X _{3.2}		X _{3.2.1}	4,55	
		X _{3.2.2}	4,51	
Y	Y ₁	Y _{1.1}	Y _{1.1.1}	4,43
			Y _{1.1.2}	4,47
			Y _{1.1.3}	4,37
			Y _{1.1.4}	4,43
	Y _{1.2}	Y _{1.2.1}	Y _{1.2.1}	4,29
			Y _{1.2.2}	3,89
			Y _{1.2.3}	4,29
			Y _{1.2.4}	4,41
	Y _{1.3}	Y _{1.3.1}	Y _{1.3.1}	4,15
			Y _{1.3.2}	4,17
			Y _{1.3.3}	4,20
			Y _{1.3.4}	4,39

Pengaruh Kepemimpinan Direktif terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel kepemimpinan direktif memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,745 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas kepemimpinan direktif memiliki pengaruh positif atau berbanding lurus terhadap semangat kerja karyawan yaitu apabila kepemimpinan

direktif mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka semangat kerja akan naik sebesar 0,745 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel bebas kepemimpinan direktif memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,000 < 0,05$.

Dari penjelasan diatas, menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pemimpin memiliki ketegasan dan tanggung jawab sebagai penentu keputusan. Sehingga karyawan percaya bahwa pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, apabila semangat kerja tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan tinggi dan pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik. Seperti yang dikatakan Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya.

Pengaruh Kepemimpinan Suportif terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel kepemimpinan suportif memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,829 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas kepemimpinan suportif memiliki pengaruh positif atau berbanding lurus terhadap semangat kerja karyawan yaitu apabila kepemimpinan suportif mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka semangat kerja akan naik sebesar 0,829 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel bebas kepemimpinan suportif memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,000 < 0,05$.

Dari penjelasan diatas, menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pemimpin dapat menjelaskan segala permasalahan pada karyawan dan pemimpin dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik. Sehingga karyawan

percaya bahwa pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, apabila semangat kerja tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan tinggi dan pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik. Seperti yang dikatakan House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000:63) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

Pengaruh Kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel kepemimpinan orientasi prestasi memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,530 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas kepemimpinan orientasi prestasi memiliki pengaruh positif atau berbanding lurus terhadap semangat kerja karyawan yaitu apabila kepemimpinan orientasi prestasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka semangat kerja akan naik sebesar 0,530 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel bebas kepemimpinan orientasi prestasi memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,000 < 0,05$.

Dari penjelasan diatas, menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pemimpin dapat merangsang kinerja karyawan dan mengajukan tantangan pada karyawan. Sehingga karyawan percaya bahwa pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, apabila semangat kerja tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan tinggi dan pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik. Seperti yang dikatakan House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang

menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Pengaruh Variabel Bebas yang paling dominan terhadap Variabel Terikat

Untuk menentukan variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi antara variabel satu dengan variabel yang lain. Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel tetap adalah variabel yang memiliki nilai koefisien regresi yang paling besar. perbandingan ini dapat dilihat dari hasil nilai koefisien regresi, untuk variabel gaya kepemimpinan direktif nilai koefisien regresi sebesar 0,745, variabel gaya kepemimpinan suportif nilai koefisien regresi sebesar 0,829, variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi nilai koefisien regresi sebesar 0,530 maka, yang paling dominan disini adalah variabel gaya kepemimpinan suportif yang memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,829. Hasil perbandingan nilai koefisien regresi ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat pada BRI Cabang Lamongan lebih dominan dengan gaya kepemimpinan suportif yang mana pemimpin mampu menjelaskan segala permasalahan pada karyawan dan pemimpin dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik. Sehingga karyawan percaya bahwa pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, apabila semangat kerja tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan tinggi dan pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik.

Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif, Orientasi Prestasi secara Simultan terhadap Semangat Kerja.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan direktif, suportif dan orientasi prestasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai variabel terikat. Ketiga variabel bebas tersebut mempunyai kontribusi terhadap semangat kerja sebesar 52% sedangkan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Cara untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel kepemimpinan direktif, suportif dan orientasi prestasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat

kerja dapat ditunjukkan dengan nilai Sig F, dari hasil penelitian yang diolah oleh peneliti menunjukkan Sig F dari ketiga variabel bebas sebesar 0,000 maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara peran kepemimpinan direktif, suportif dan orientasi prestasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja dapat diterima.

Dari ketiga variabel bebas tersebut dapat ditingkatkan nilai mean dari yang terbesar hingga yang terkecil untuk mendapatkan variabel gaya kepemimpinan mana yang dapat digunakan terlebih dahulu oleh seorang pemimpin BRI Cabang Lamongan. Kepemimpinan direktif memiliki nilai mean 4,21, Kepemimpinan Suportif memiliki nilai mean 4,31, Kepemimpinan Orientasi Prestasi 4,38. Dari ke tiga variabel gaya kepemimpinan tersebut sebaiknya pemimpin BRI Cabang Lamongan menggunakan gaya kepemimpinan orientasi prestasi, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan direktif agar gaya kepemimpinan dapat berjalan dengan baik.

Karyawan pada BRI Cabang Lamongan mayoritas usia <30 – 40 tahun dengan pengalaman kerja < 5 – 10 tahun dan tingkat pendidikan sarjana, ini dikarenakan pada karyawan BRI Cabang Lamongan membutuhkan karyawan dengan kreatifitas yang tinggi dan kompeten dibidangnya sehingga karyawan mayoritas berpendidikan sarjana. Pada usia 41 – 50 lebih sedikit, karena karyawan yang dianggap lebih senior dan memiliki pengalaman kerja yang lebih tinggi serta jabatan yang tinggi pula ditempatkan pada unit-unit BRI Lamongan untuk membantu perkembangan BRI di Lamongan. Dimana karyawan yang lebih senior biasanya dapat memimpin karyawan lain dengan baik, dapat menjelaskan segala permasalahan pada karyawan, dan pemimpin dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik. hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan secara simultan terbukti atau dapat diterima. Berarti ada hubungan yang kuat antara variabel bebas dari gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat semangat kerja karyawan.
2. Kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja

- karyawan. Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan adalah 4,21 yang berarti responden memberikan respon positif (baik).
3. Kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan adalah 4,31 yang berarti responden memberikan respon positif (baik).
 4. Kepemimpinan orientasi prestasi mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan adalah 4,38 yang berarti responden memberikan respon positif (baik).
 5. Diantara variabel bebas yang membentuk gaya kepemimpinan, variabel kepemimpinan suportif adalah variabel yang dominan atau yang paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Saran

1. Saran bagi perusahaan
 - a. Seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik dan dapat menjelaskan segala permasalahan di perusahaan pada karyawan. hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, apabila semangat kerja tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan tinggi dan pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik.
 - b. Pemimpin sebaiknya memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan seperti : organisasi, kegiatan karyawan, teman dari lingkungan kerja sendiri (sejawat), konsep tentang diri, keperluan pribadi, sifat dan pekerjaan. Sehingga tercipta semangat kerja yang tinggi pada karyawan.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Karena kelemahan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat hasilnya kurang terfokus. Sebaiknya pendidikan selanjutnya dapat menggunakan satu variabel bebas dan satu variabel terikat agar hasil yang diteliti dapat mendekati keadaan yang sebenarnya.
 - b. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu menggunakan indikator yang lebih relevan, sehingga hasil penelitian yang diharapkan

dapat lebih mendekati pada keadaan yang sebenarnya.

3. Sebaiknya penelitian yang akan datang dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak lagi dari jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini (jumlah sampel sebanyak 78 orang responden).

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. Alih Bahasa Ir.Nunuk Adiarni MM. *Organisasi*, Edisi Kedelapan Jilid 2. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Moekijat.1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menejemen Kepegawaian)*. Bandung : Mandar Maju.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta, PT.Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV.Alfabeta.
- Thoha, Mifta. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta, Rineka Cipta.