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

(STUDI PADA KARYAWAN BANK RAKYAT INDONESIA CABANG LAMONGAN)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

pada Fakultas Ilmu Administrasi Unversitas Brawijaya

ARLY SANDRA YULISTIAN

NIM. 0910320016

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KOSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2013

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	:	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Survei pada BRI Cabang Lamongan)
Disusun Oleh	:	Arly Sandra Yulistian
NIM	:	0910320016
Fakultas	:	Ilmu Administrasi
Jurusan	:	Administrasi Bisnis
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 12 Juli 2013

Komisi Pembimbing

Ketua	Anggota
Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si	Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012	NIP. 19770522 199802 2 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari	: Senin
Tanggal	: 22 Juli 2013
Jam	: 10.00 – 11.00
Skripsi atas nama	: Arly Sandra Yulistian
Judul	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan. (Studi pada Karyawan BRI Cabang Lamongan).

Dan Dinyatakan **LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota

Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si
NIP. 197211171998802 2 001

Ketua

Prof. Dr. Taher Alhabsji
NIP. 19481129 197803 1 001

Anggota

Moh. Iqbal, S.Sos, M.IB,DBA
NIP. 19780210200501 1 002

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh fihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 12 Juli 2013

Mahasiswa

Nama : Arly Sandra Yulistian
NIM : 0910320016

repository.ub.ac

RINGKASAN

Arly Sandra, 2013. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif,dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan. (Studi pada Bank Rakyat Indonesia "BRI" Cabang Lamongan),** Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, dan Dr. Hamidah nayati utami, S.Sos,M.Si, 132 hal. + xii

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan BRI Cabang Lamongan. Latar belakang dari penelitian ini melihat bahwa karyawan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi terhadap perusahaan jika didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu, tugas besar seorang pemimpin adalah memberikan kepimimpinan yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah *explanatory research* atau penelitian penjeleasan dengan menggunakan uji hipotesis dengan menggunakan 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 menunjukan 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 < α yaitu 0,000 < 0,05 serta nilai *Adjusted R Square* menunjukan 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 menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) mempunyai tingkat signifikansi 0,745 < 0,05. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) mempunyai tingkat signifikansi 0,829. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X3) mempunyai tingkat signifikansi 0,530. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemipinan direktif (X1), suportif (X2),dan orientasi prestasi (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sementara itu, analisis deskriptif menunjukan bahwa dengan gaya kepemipinan direktif, suportif, orientasi prestasi yang berada pada tingkat kuat, didapatkan semangat kerja karyawan yang kuat pula.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

SUMMARY

Arly Sandra, 2013. **Effect of Leadership Style Directive, Supportive, and Achievement Orientation on Employee Morale. (Studies in Bank Rakyat Indonesia "BRI" Lamongan Branch)**, Prof. Dr.. Endang Siti Astuti, M.Si, and Dr.Hamidah nayati utami, S.Sos,M.Si. 132 p. + xii

This study aimed to determine the effect of directive leadership style, Supportive, and Achievement Orientation on Employee Morale Branch BRI Lamongan. The background of this research will see that employees have high morale of the company if it is supported by good leadership style within the company. Therefore, the major task of a leader is to provide kepimimpinan that can create employee morale.

Type of research is explanatory research or research penjeleasan using hypothesis testing using a quantitative approach. Total population in this study amounted to 78 people who are employees of BRI Branch Lamongan. The sampling technique used by the researcher is sampling random sampling technique. Analysis of the data used are descriptive statistics and inferential statistical analysis.

These results indicate that the independent variables simultaneously directive leadership style, supportive, orientation significantly influence the dependent variable is employee morale which can be seen from the value (sig) F <α is 0.000 <0.05 and Adjusted R Square value shows the number of 0.520 which means that these variables accounted for 52% of the employee morale. Partially, that can be seen from the results of the t test showed that the directive leadership style variable (X1) has a significance level of 0.745 <0.05. While supportive leadership style variable (X2) has a significance level of 0.829. Whereas achievement orientation leadership style variable (X3) has a significance level of 0.530. Based on these calculations, it can be concluded that the partial directive style of leadership be (X1), supportive (X2), and achievement orientation (X3) has a significant influence on employee morale. Meanwhile, the descriptive analysis shows that the style of leadership be directive, supportive, achievement orientation is at a strong rate, obtained strong employee morale as well.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Survei pada BRI Cabang Lamongan)".**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, M.S., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Iimu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Devi Farah Azizah, S.Sos, MAB, selaku PLH Sekretaris Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku ketua dosen pembimbing yang telah banyak membantu, memberikan masukan dan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si selaku anggota dosen pembimbing yang banyak membantu, memberikan masukan dan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan-bimbingan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.
7. Bapak Yudi Amiarno selaku Pimpinan BRI Cabang Lamongan yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
8. Seluruh staf dan karyawan BRI Cabang Lamongan.
9. Seluruh keluarga yang selalu memberikan doa, semangat dan dorongan serta bantuan yang diberikan selama ini dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Shinta Septrisia yang selalu memberikan semangat dan dukungan yang tiada henti kepada peneliti.
11. Sahabat-sahabat yang selalu mensuport peneliti yaitu D'jakil, Kav 9, Mbak Yudita, Hardik, Basit, Babe, Nyop, Wahyu, Samed, Moncong, fahrian, dan semua teman-teman angkatan 2009.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi fihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2013

Peneliti

DAFTAR ISI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI i
TANDA PENGESAHAN ii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI iii
RINGKASAN iv
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 3
B. Perumusan Masalah 4
C.Tujuan dan Kontribusi Penelitian 4
D. Manfaat Penelitian 4
E. Sistematika Perusahaan 5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu 8
B. Pemimpin dan Kepemimpinan 13
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan 13
2. Tugas Pemimpin 14
3. Fungsi Kepemimpinan 15
C. Gaya Kepemimpinan 17
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan 17
2. Tipe – tipe Gaya Kepemimpinan 17
a. Kepemimpinan Direktif 18
b. Kepemimpinan Suportif 18
c. Kepemimpinan Partisipatif 19
d. Kepemimpinan Orientasi Prestasi 20
D. Semangat Kerja 21
1. Pengertian Semangat Kerja 21
2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja 23
3. Pengukuran Semangat Kerja 27
E. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan 30
F. Model Analisis dan Hipotesis 33
1. Model Analisis 33
Hipotesis 33

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian 36
B. Lokasi Penelitian 36
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran 37
1. Konsep 37
2. Variabel 38
3. Definisi Operasional 39
4. Skala Pengukuran 45

D. Populasi dan Sampel 46
1. Populasi 46
2. Sampel 47

E. Pengumpulan Data 47
1. Jenis Data 47
2. Metode Pengumpulan Data 48
3. Instrumen Penelitian 48

F. Uji Validitas dan Reliabilitas 49
1.1 Uji Validitas 49
1.2 Rekapitulasi Uji Validitas 50
2.1 Uji Reliabilitas 51
2.2 Rekapitulasi Uji Reliabilitas 52
G. Metode Analisis Data 53
1. Analisis Deskriptif 53
2. Analisis Inferensial 53
a. Analisis Regresi Berganda 54
b. Uji Asumsi Klasik 55
c. Uji Hipotesis 57

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umun Perusahaan 62
1. Sejarah Perusahaan 62
2. Visi Misi Perusahaan 62
3. Tujuan Perusahaan 63
4. Program Kerja Perusahaan 63
5. Hari dan Jam Kerja Perusahaan 63
6. Struktur Organisasi Perusahaan 64
B. Gambaran Umum Responden 65
1. Deskripsi berdasarkan Usia 65
2. Deskripsi berdasarkan Masa Kerja..... 66

3. Deskripsi berdasarkan Jenis Kelamin 67
4. Deskripsi berdasarkan Tingkat Pendidikan 67
C. Deskripsi Variabel 68
1. Kepemimpinan Direktif (X1) 68
2. Kepemimpinan Suportif (X2) 70
3. Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3) 73
4. Semangat Kerja (Y) 75
D. Analisis Data 80
1. Analisi Statistik Deskriptif 80
2. Uji Asumsiklasik 81
a. Uji Normalistik 81
b. Uji Autokorelasi 82
c. Uji Multikolerasi 83
d. Uji Heteroskedastisitas 84
1. Analisis Regresi Linier Berganda 86
2. Uji Hipotesis 90
a. Uji Simultan (Uji F) 90
b. Uji Parsial (Uji t) 91
c. Koefisien Determinasi (R^2) 93
E. Pembahasan 94
1. Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja 94
a. Variabel Kepemimpinan Direktif 94
b. Variabel Kepemimpinan Suportif 95
c. Variabel Kepemimpinan Orientasi Prestasi 97
d. Pengaruh Variabel bebas yang paling dominan terhadap variabel terikat 98
2. Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Presatasi secara Simultan terhadap Semangat Kerja 99

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 101
B. Saran 105
DAFTAR PUSTAKA 107

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang. 9

Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikasi, Item..... 43

Tabel 3.1 Uji Validitas Variabel 50

Tabel 3.2 Kriteria, Indeks, Koefisien, Reliabilitas 52

Tabel 3.3 Uji Reliabilitas Variabel 52

Tabel 4 Jam Kerja Karyawan 62

Tabel 5 Struktur Organisasi 64

Tabel 6.1 Responden Berdasarkan Usia 65

Tabel 6.2 Responden Berdasarkan Masa Kerja 66

Tabel 6.3 Responden Jenis Kelamin 67

Tabel 6.4 Responden Tingkat Pendidikan 67

Tabel 7.1 Responden pada Variabel Kepemimpinan Direktif (X1) 68

Tabel 7.2 Responden pada Variabel Kepemimpinan Suportif (X2) 71

Tabel 7.3 Responden pada Variabel Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3)73

Tabel 7.4 Responden pada Variabel Kepemimpinan Semangat Kerja (Y) .. 75

Tabel 8 Intepretasi 81

Tabel 9.1 Uji Autokorelasi 82

Tabel 9.2 Uji VIF dan Tolerance 83

Tabel 9.3 Uji Ceefficients 87

Tabel 9.4 Uji Korelasi 90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Analisis 33
Gambar 2 Model Hipotesisi 34
Gambar 3 Grafik Cum prob 82
Gambar 4 Scatterplot 85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner 109
Lampiran 2 Distribusi Jawaban Responden 113
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabelitas 115
Lampiran 4 Frekuensi Distribusi Responden 117
Lampiran 5 Analisis Statistik Deskriptif 129
Lampiran 6 Karyawan BRI Cabang Lamongan 132

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Banyaknya usaha-usaha baru yang bermunculan dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan ini diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Perusahaan juga tidak mungkin mengoprasikan kegiatannya tanpa adanya manusia, karena faktor tenaga kerja manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, dengan adanya tenaga kerja manusia yang baik maka perusahaan akan berjalan dengan baik. Manusia yang memiliki kepribadian berbeda-beda 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 presatasi yang telah dikemukakan para ahli, penulis hanya menggunakan tiga gaya kepemimpinan yang mempengaruhi semangat kerja yaitu direktif (X1), suportif (X2), orientasi prestasi (X3) terhadap semangat kerja (Y) 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 mensuport, motivasi agar kinerja karyawannya baik dan bisa berprestasi menurut Yudi Amiarno 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. Sehingga penulis merasa tertarik akan tulis skripsi dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif,dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan BRI Cabang Lamongan).

B. Rumusan Masalah

Melihat pentingnya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan direktif (X1) terhadap semangat kerja karyawan ?

2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan suportif (X2) terhadap semangat kerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X3) terhadap semangat kerja karyawan ?

C. Tujuan dan Kontribusi Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan direktif (X1) terhadap semangat kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan suportif (X2) terhadap semangat kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X3) terhadap semangat kerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

   Diharapkan penelitian ini dapat memberi gambaran secara lebih jelas mengenai penerapan teori gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, dengan demikian dapat digunakan untuk menambah referensi dan literatur sebagai informasi dalam menambah ilmu pengetahuan khususnya menajemen sumber daya manusia.

2. Kontribusi Praktis

   Penulisan ini merupakan penerapan ilmu pada bisang manajemen sumber daya manusia terutama tentang gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktek yang penulis amati selama melaksanakan penelitian di BRI cabang Lamongan.

E. Sistematik Pembahasan

Untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penulisan skripsi ini, penulis menyusun sistematik pembahasan dari lima (5) bab yang terdiri dari:

1. BAB I PENDAHULUAN

   Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, sistematik penelitian.

2. BAB II KAJIAN PUSTAKA

   Dalam bab ini penulis menguraikan tinjauan pustaka yang berisikan pengertian tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan, semangat kerja, seta pengaruh gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.

3. BAB III METODE PENELITIAN

   Dalam bab ini berisi tentang metodelogi penelitian, pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan pengukuran serta teknik analisis yang digunakan.

4. BAB IV PEMBAHASAN

   Dalam bab ini terdapat gambaran umum BRI Cabang Lamongan dan akan dibahas pula analisis terhadap gaya kepemimpinan, analisis semangat kerja serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, sesuai metode yang terdapat dalam bab metodologi.

5. BAB V PENUTUP

   Didalam bab ini penulis menyimpulkan secara sistematis mengenai hasil penelitian skripsi yang dilakukan dan memberikan saran yang kiranya memungkinkan dapat digunakan demi pengembangan karyawan diperusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir, dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Dengan adanya penelitian terdahulu maka tidak akan terjadi pengulangan penelitian. Penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Akhmad Syaifuddin (2011)

Penelitian dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja (Studi pada Keryawan PT.Sari Bumi Sidayu di Desa Golokan Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik)"* ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan. Penelitian ini terdiri dari variabel gaya kepemimpinan inisiasi struktur (X1) dan gaya kepemimpinan konsiderasi (X2) baik secara parsial maupun simultan terhadap semangat kerja karyawan (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory*. jumlah sampel yang diambil sebanyak 35 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F dan uji t mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti. Dari hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan

inisiasi struktur (X1) dan gaya kepemimpinan konsiderasi (X2) mempunyai pengaruh simultan yang signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan (Y).

Irfan Ardhi Islami (2011)

Penelitian ini berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan (PT.PLN Persero distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)* ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan. Penelitian ini terdiri dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), dan kepemimpinan partisipatif (X3) baik secara parsial ataupun simultan terhadap semangat kerja (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 49 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah linier berganda, uji F dan uji t mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti. Dari hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja (Y), kepemimpinan parsial (X2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja (Y), kepemimpinan partisipatif (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja (Y).

Rahmad Aji (2012)

Penelitian berjudul *Pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap Semangat Kerja (Koperasi Agro Niaga "KAN" Jabung Malang)* ini bertujuan untuk mengambarkan variabel-variabel dari konsep kepemimpinan yang efektif yaitu realistis (X1), banyak akal (X2), komunikator yang terampil (X3), percaya pada diri sendiri (X4), emosional stabil (X5), dapat mengambil inisiatif (X6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X7) terhadap semangat kerja (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory*. Jumlah populasi yang diambil 63 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner, wawancara, dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F dan uji t mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti. Dari hasil penelitian bahwa secara simultan variabel dari konsep kepemimpinan yang efektif yaitu realistis (X1), banyak akal (X2), komunikator yang terampil (X3), percaya pada diri sendiri (X4), emosional stabil (X5), dapat mengambil inisiatif (X6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X7) berpengaruh terhadap semangat kerja (Y). Secara parsial dapat disimpulkan variabel dari konsep kepemimpinan yang efektif yaitu realistis (X1), banyak akal (X2), komunikator yang terampil (X3), percaya pada diri sendiri (X4), emosional stabil (X5), dapat mengambil inisiatif (X6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X7) berpengaruh terhadap semangat kerja (Y).

Tabel 1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan	
				Dulu	Sekarang
1.	Akhmad Syaifuddin (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan	Variabel terikat: Semangat Kerja Karyawan Metode yang digunakan analisis deskriptif dan statistik inferensial (regresi linier berganda, uji F dan uji t)	Variabel bebas: kepemimpinan inisiasi struktur, kepemimpinan konsiderasi Indikator variabel terikat: tingkat absensi, kerjasama karyawan, kesetiaan, disiplin kerja, kegembiraan	Variabel bebas: kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan orientasi prestasi Indikator variabel terikat: disiplin kerja, kepuasan kerja, kerjasama karyawan
2.	Irfan Ardhi Islami (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan	Variabel terikat: Semangat Kerja Karyawan Metode yang digunakan analisis deskriptif dan statistik inferensial (regresi linier berganda, uji F dan uji t)	Variabel bebas: kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, kepemimpinan Partisipatif	Variabel bebas: kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan orientasi prestasi Indikator variabel terikat: disiplin kerja, kepuasan kerja, kerjasama karyawan

Lanjutan Tabel 1

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan	
				Dulu	Sekarang
3.	Rahmad Aji (2012)	Pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap Semangat Kerja	Variabel terikat: Semangat Kerja Karyawan Metode yang digunakan analisis deskriptif dan statistik inferensial (regresi linier berganda, uji F dan uji t)	Variabel bebas: Realistis, banyak akal, komunikator terampil, percaya pada diri sendiri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, partisipasi dalam bidang sosial	Variabel bebas: kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan orientasi prestasi Indikator variabel terikat: disiplin kerja, kepuasan kerja, kerjasama karyawan

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu ialah penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Study pada Karyawan BRI Cabang Lamongan). Variabel dalam penelitian sekarang yaitu Kepemimpinan Direktif (X1), Kepemimpinan Suportif (X2), Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3) baik secara parsial ataupun simultan terhadap Semanagat Kerja (Y).

B. Pemimpin dan Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Konsep pemimpin berasal dari kata asing *leader* dan kepemimpinan dari *leadership.* Kartono (2002:100) mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Thoha (2001:255) Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Martoyo (2000:175) menyebutkan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Djanaid (2004:7) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Definisi Djanaid tersebut memandang proses mempengaruhi yakni menyengkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan, adanya faktor tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bersedia dipengaruhi, dan adanya usaha bersama serta menyerahkan berbagai sumber. Slamet (2002:29) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya dikemukakan oleh Slamet (2002:30) bahwa kepemimpinan penting dalam

kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada orang dan kepemimpinan itu harus mengena kepada orang yang dipimpinya. Hal ini berarti harus diakui secara timbal balik, misalnya sasaran yang dipimpin harus mengakui bahwa orang tersebut adalah pemimpinnya. Hubungan pemimpin dengan anggotanya perlu diperhatikan antisipasi kepuasan anggota dan harus dipadukan dengan tujuan kelompok, motivasi anggota dipertahankan tinggi, kematangan anggota dalam pengambilan keputusan dan adanya tekat yang kuat dalam mencapai tujuan (Slamet 2002:32). Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kenijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Beberapa pendapat tokoh-tokoh tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu memimpin seseorang atau kelompok dengan cara mempengaruhi. Kepemimpinan adalah seorang pemimpin mampu mempengaruhi, mengubah, dan menggerakan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

2. Tugas Pemimpin

Menurut Kartono (2002:102) tugas seorang pemimpin dalam organisasi adalah sebagai berikut :

a) Memilihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan mudah melaksanakan tugas-tugas.
b) Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
c) Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
d) Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktifitas semua anggota kelompok umtuk berkarya dan berprestasi.

e) Menegakkan peraturan larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
f) Merumuskan niali-nilai kelompok dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
g) Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas, juga memebantu adaptasi mereka terhadap tuntunan-tuntunan eksternal ditengah masyarakat, dan mendorong kelompok untuk memecahkan sendiri kesulitan hidup setiap harinya. Artinya menghindarkan kelompok agar tidak hanya pasive dan pasrah.

Pendapat tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas seorang pemimpin menjaga keharmonisan dan memberi kenyamanan kerja didalam organisasi dengan cara bersosialisasi dan menerima pendapat bawahan kemudian mengembangkanya sehingga menjadikan prestasi kerja yang baik.

3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2002:211) fungsi kepemimpinan adalah :

"Memandu, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan".

Menurut Siagian (2004:141) fungsi kepemimpinan dapat diartikan, yaitu:

"Mengerakkan orang lain yang menjadi bawahannya itu sedemikian rupa sehingga semuanya menyelenggarakan kegiatan yang harus diselenggarakan dalam rangka pencapaian tujuan sedapat mungkin dengan tingkat efisiensi, efektifitas dan produktifitas orang lain yang menjadi bawahannya itu sedemikian rupa sehingga semuanya menyelenggarakan kegiatan yang harus diselenggarakan dalam rangka pencapaian tujuan sedapat mungkin dengan tingkat efisiensi, efektifitas dan produktivitas yang tinggi".

Nawawi (2003:46-56), secara operasional membedakan lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a) Fungsi Pengambilan Keputusan
Pemimpin memiliki kemampuan dalam melaksanakan kekuasaan atau wewenangnya sebagai pengambil keputusan yang akan atau harus

dilaksanakan oleh anggotanya. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik diantara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapiny. Alternatif itu harus dipilih yang resiko negatifnya paling kecil atau rendah, agar tidak merugikan anggota atau organisasinya.

b) Fungsi Instruktif
Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakn dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

c) Fungsi Konsultatif
Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

d) Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengembilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

e) Fungsi Delegasi
Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang memebuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untukpelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

Beberapa pendapat tokoh-tokoh tersebut dapat diambil disimpulkan bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu menjalankan fungsi sebagai pengatur, pelopor, penanggung jawab, pemersatu bawahan, serta mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian 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.

Beberapa pengertian tersebut dapat disimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

2. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

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
b) Kepemimpinan Suportif
c) Kepemimpinan Partisipatif
d) Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Berikut penjelasan teori House dalam Robbins beserta para ahli tentang gaya kepemimpinan yang terdapat diatas tersebut :

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 ynag 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 pelaksanaanya. 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.

Definisi dari keempat gaya kepemimpinan tersebut peneliti hanya menggunakan ketiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan direktif

(X1), kepemimpinan suportif (X2), kepemimpinan orientasi prestasi (X3) karena 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 mensuport, motivasi agar kinerja karyawannya baik dan bisa berprestasi menurut Yudi Amiarno pemimpin BRI Cabang Lamongan.

D. Semangat Kerja

1. Pengertian 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 Leighten dalam Moekijat (1999:130). “ Semangat atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Hasibuhan (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 motiv-motiv tertentu sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

Apabila keinginan-keinginan tersebut tidak dipenuhi maka dapat menyebabkan turunya kegairahan dan semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya, jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka akan dapat meningkatkan kerja karyawan. Selain itu sangat berhubungan dengan perasaan seseorang karyawan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya, termasuk kemantapan kerja, reaksi terhadap waktu kerja, kebijakan dan praktek-praktek kepegawaian dan majikan serta kondisi-kondisi kerja lainnya. Dengan semangat kerja karyawan yang tinggi, berusaha akan mendapatkan keuntungan. Bilamana semangat kerja turun berarti perusahaan atau instansi tersebut mendapat banyak kerugian. Indikasi turunnya semangat kerja penting diketahui oleh setiap

perusahaan, karena dengan mengetahui indikasi-indikasi ini perusahaan dapat segera mengambil tindakan-tindakan pemecahan serta pencegahan masalah sedini mungkin.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Zainun (1991) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jarih payah yang telah diberikan kepada organisasi.

6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan.

Menurut Nawawi (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang

Menurut Kossen (1986:228) menyebutkan ada tujuh faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moril dalam organisasi. Sikap kerja para karyawan dipengaruhi oleh cara-cara mereka untuk menanggapi sejumlah faktor tersebut. Faktor-faktor itu adalah :

1. Organisasi

   Organisasi mempengaruhi sikap para pekerja terhadap pekerjaan. Umpamanya reputasi organisasi yang tidak menguntungkan dapat mempengaruhi sikap para karyawan secara buruk.

2. Kegiatan karyawan

   Pekerjaan adalah hasil dari lingkungan keseluruhan. Hubungan anggota organisasi dengan keluarga dan sahabat mereka dapat mempengaruhi perilaku dan sikap mereka tentang perusahaan.

3. Sifat dan pekerjaan

   Jenis pekerjaan yang menjurus kepada rutinitas akan membawa kejelasan sehingga akan berpengaruh terhadap sikap dan moral karyawan terhadap pekerjaannya.

4. Teman-teman dari lingkungan kerja sendiri (sejawat)

   Sistem informasi dalam suatu organisasi juga dapat menjadi sumber pengaruh pada semangat. Suatu kondisi kerja yang baik dapat secara tiba-tiba mempunyai pengaruh buruk terhadap semangat karena pengaruh dan tekanan teman-teman kerja atau sejawat yang dulu tidak menganggu dapat secara tiba-tiba mempunyai pengaruh-pengaruh jelek pada semangat kerja karena pengaruh dan tekanan teman-teman kerja.

5. Kepemimpinan

   Pemimpin menentukan suasana dan mempunyai tanggung jawab utama karena untuk menetapkan iklim organisasi yang sehat. Angka

perputaran kerja yang tinggi disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak efektif.

6. Konsep tentang diri

   Karyawan yang mempunyai kekurangan pada konsep diri (cacat) sering menimbulkan problem-problem moral.

7. Keperluan pribadi

   Bagaimana keperluan pribadi para karyawan mempengaruhi semangat mereka, umpamanya caek upah dan keuntungan-keuntungan para karyawan itu sendiri.

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Berdasarkan dari apa yang telah dikemukakan oleh pendapat ahli, semangat kerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun dari beberapa pendapat tersebut, dapat dilakukan pengelompokan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja seorang karyawan, yaitu dari faktor diri sendiri dan faktor dari lingkungan kerja. Faktor dari diri sendiri ditandai antara lain dengan adanya motivasi, tanggung jawab, kebanggaan dan kepuasan. Sedangkan faktor lingkungan yang mampu mempengaruhi semangat kerja, berasal dari lingkungan organisasi tempat kerjanya dan hal ini salah satunya dipengaruhi oleh pemimpin dalam organisasi tersebut.

Hal yang perlu diperhatikan dari beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah bagaimana gaya kepemimpinan dalam organisasi. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi sesuai

dengan kondisi organisasi maka akan tercipta hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan dan kerja sama yang saling mendukung antara rekan sekerja. Keadaan semacam ini akan menciptakan suasana dan iklim kerja yang akan membawa pengaruh positif bagi semangat kerja karyawan. Jadi dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi semangat kerja karyawan.

3. **Pengukuran Semangat Kerja**

Faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja menurut (Abbott, 2003) kepuasan kerja, usaha kerja yang tinggi, kreativitas dan inisiatif, rasa bangga seseorang kerja, komitmen seseorang, dan keinginan untuk menempatkan pencapaian kelompok (Umum) tujuan menjelang tujuan pribadi, sehingga meningkatkan performa organisasi. (Hart et al, 2000) kegigihan, kerjasama, antusias berjuang. (Nitisemito, 1992) disiplin kerja, kepuasan kerja, kerjasama karyawan, tingkat absensi.

Berikut akan dijelaskan pendapat beberapa ahli mengenai masing-masing faktor untuk mengukur semangat kerja seperti yang telah disebutkan diatas, adalah sebagai berikut :

a) Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2003:278), disiplin kerja adalah :

> “Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlangsung baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta mau menjalankan dan tidak mengeluh untuk menerima sanksinya, apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Disipilin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati dan mematuhi segala norma-norma, peraturan yang berlaku di sekitarnya (Saydan, 2005:284). Adapun peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Kehadiran yaitu tingkat absensi karyawan dan ketepatan jam masuk, sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Tanggung jawab yaitu kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan.
3. Sikap yaitu peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Norma yaitu peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai suatu acuan dalam bersikap.

Sikap menghormati, meghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlangsung baik yang tertulis ataupun tidak tertulis. Adapun peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin kerja yaitu kehadiran, tanggung jawab, sikap, norma. Oleh karena itu, bila suatu perusahaan dapat menegakkan peraturan-peraturan yang di taati, maka sebenarnya disiplin kerja telah mampu ditegakkan.

b) Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2006:117), “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya”. Perasaan yang

berhubungan dengan pekerjan melibatkan aspek-aspek seperti upah, kesempatan pengembangan karir, perasaan diakui dan dihargai, hubungan dengan karyawan lainnya dan lain-lain. Sedangkan yang berhubungan dengan kondisi diri melibatkan aspek-aspek seperti umur, kesehatan, kemamuan, pendidikan dan lain-lain.

Setiap orang bekerja karena didorong oleh suatu kebutuhan, untuk memuaskan suatu keinginan. Selanjutnya apabila tercapai kepuasan terhadap keinginan itu, maka seseorang tersebut akan memiliki usaha kerja yang tinggi, kreatifitas, inisiatif, kegigihan, komitmen yang tinggi dan rasa bangga atas hasil yang dicapai. Pada akhirnya itu merupakan dorongan akan kebutuhan yang telah tercapai, sehingga meningkatkan performa organisasi.

c) Kerjasama Karyawan

Pada dasarnya kerjasama timbul bila ada dua atau lebih banyak pihak yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Definisi kerjasama menurut Leighten dalam Moekijat (1999:130) adalah “kemampuan dan kemauan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan kosekuen dalam mengejar tujuan bersama”.

Kerjasama menekankan dengan tugas hakekat saling berhubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Jadi adanya kesediaan bekerjasama dalam memberikan informasi, kesediaan bekerjasama untuk saling mengingatkan akan tugas, antusias berjuang, saling membantu antar karyawan sangatlah diperlukan dalam pencapaian

tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu dibina hubungan kerjasama yang baik karena pencapaian tujuan perusahaan adalah merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus diwujudkan bersama-sama.

d) Tingkat Absensi

Tingkat absensi yangtidak biasanya bisa jadi merupakan indikasi penurunan semangat kerja (kartono, 2002). Absensi adalah ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya karena dirinya sakit, kecelakaan, atau pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan-alasan pribadi, baik yang diberi izin maupun tidak.

Dari keempat faktor-faktor semangat kerja diatas, peneliti hanya menggunakan tiga faktor saja yang terdiri dari, disiplin kerja, kepuasan kerja, kerjasama karyawan, hal ini dikarenakan pada BRI Cabang Lamongan tingkat absensi merupakan satu bagian dari disiplin kerja, hal ini sesuai dengan pendapat Simamora (2006:612) yang menyebutkan bahwa masalah yang biasanya timbul terkait dengan disiplin karyawan adalah ketidakhadiran (tingkat absensi) dan keterlambatan.

Sehingga dalam hal ini peneliti tertarik untuk mengangkat ketiga faktor-faktor tersebut yaitu disiplin kerja, kepuasan kerja, kerjasama karyawan untuk dijadikan variabel yang diteliti.

E. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan

Semangat kerja disuatu organisasi sebenarnya sangat dipengaruhi dan bergantung dari keberhasilan kepemimpinan. Kunci dari terciptanya semangat

kerja tersebut adalah sejauh mana pemimpin mampu menjalankan peran kepemimpinanya. Kartono (2002:1-2) mengatakan :

> "Dalam kekomplekan masyarakat sedemikian manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh pemimpin, dan tidak bisa hidup menyendiri. Maka demi efisiensi kerja dalam mencapai tujuan bersama, dan untuk mempertahankan hidup bersama, diperlukan bentuk kerja kooperatif, dan semua kegiatan kooperatif, dan budaya itu perlu diatur, perlu dipimpin".

Adanya seseorang menjadi pemimpin, untuk menduduki jabatan kepemimpinan dalam organisasi dengan sendirinya ia mempunyai kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab yang besar terhadap kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya. Tanpa pemimpin hubungan antara individu dengan tujuan organisasi akan menjadi lemah. Suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini merupakan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok untuk bersama-sama dan mendorong untuk mencapai tujuan, jadi bagaimana seorang pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi bawahannya sehingga menciptakan semangat kerja

Hasibuan (2003:169) menyebutkan bahwa "gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal". Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihatnya. Usaha ini menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan

orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Ia berhak memerintah para pegawai atau karyawan yang menjadi bawahanya agar mereka mau berbuat dan bertindak sesuai dengan kehendak pemimpin, sepanjang hal tersebut menyangkut tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan dan tidak bertentangan dengan aturan hukum yang berlaku. Adanya rasa tanggung jawab semua pegawai terhadap kelancaran tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, maka yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi tersebut terwujud.

Adanya keinginan bersama itu akan menjadi alasan bagi tindakannya, bukan kemauan atau kehendak orang lain. Bahkan keinginan dan kemauan unuk mengikuti pimpinan itu merupakan suatu kewajiban, karena adanya ketentuan-ketentuan atau peraturan yang mengikat yang mengharuskan setiap pegawai untuk mengikuti perintah pimpinan.

Agar setiap perintah dapat dilaksanakan dengan baik, keinginan atau minat karyawan untuk melaksanakan perintah tetap dibutuhkan. Bila setiap karyawan tidak punya keinginan atau minat yang besar untuk melakukan atau menjalankan perintah atasannya. Maka ia akan menyelesaikan tugas-tugas yang diperintahkan itu tanpa hasil yang diharapkan, karena ia mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan tidak sungguh-sungguh atas kesadaran sendiri. Setiap karyawan harus menyesuaikan dirinya dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin tanpa ada rasa paksaan.

Keadaan tersebut akan menimbulkan rasa kebersamaan dan rasa kekeluargaan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan dan juga akan

menimbulkan rasa ikut memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan sehingga semua karyawan akan terpacu semangatnya untuk memberikan segala kemampuan yang dimilikinya untuk perusahaan. Bertitik tolak dari konsep dan pengertian tentang gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja. Gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi semangat kerja sehingga karyawan bersedia untuk mengeluarkan upaya yang tinggi agar tujuan-tujuan organisasi tercapai.

F. Kerangka Konsep dan Hipotesis

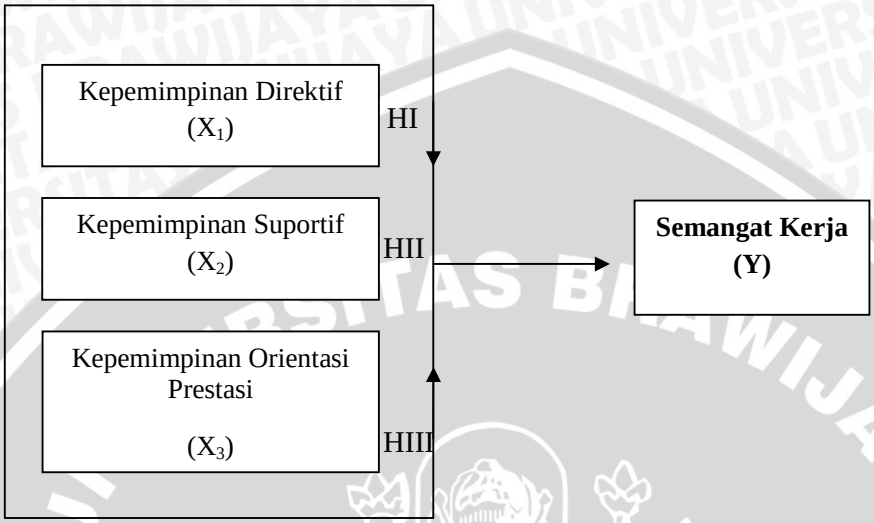
1. Kerangka Konsep

Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja, maka model analisis sebagai dasar pembentukan model hipotesis:

Gambar 1

Model Analisis

2. Hipotesis



Gambar 2

Model Hipotesis

Keterangan :

⟶ : Pengaruh Simultan

Hipotesis adalah jawaban sementara rumusan masalah yang masih harus diteliti kebenaranya. Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran konseptual yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dibuat suatu hipotesis yaitu : "Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Semangat Kerja pada BRI Cabang Lamongan".

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X) yang terdiri dari kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), dan

kepemimpinan orientasi prestasi (X3). sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah semangat kerja (Y). Berdasarkan model konsep dan hipotesis di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

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).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka 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.

Dalam penelitian jenis ini, hipotesis yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada BRI Cabang Lamongan. Lokasi ini dipilih karena prestasi kerja karyawan yang baik sehingga menarik nasabah untuk bertransaksi di BRI Cabang Lamongan. Banyaknya nasabah membuat prestasi karyawan sangat baik, dimana perolehan pinjaman, tabungan, dan transaksi lainnya mudah mencapai target yang ditetapkan oleh pemimpin. Selain itu untuk menunjang prestasi kerja karyawan seorang pemimpin memberikan kenaikan Grade, IJP (Insentif Jangka Pendek), Insentif tahunan pada karyawan yang berprestasi.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran

1. Konsep

Menurut Singarimbun (2006:33), konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak mengenai kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Tujuan pemahaman konsep yaitu untuk menyederhanakan pemikiran dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa dibawah suatu judul yang umum. Dari judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif,dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan", dapat diketahui bahwa ada dua konsep yang terkandung dalam judul tersebut, yaitu:

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Dimana gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif,dan kepemimpinan orientasi prestasi.

b) Semangat Kerja

Semangat kerja adalah kondisi psikologis dari perilaku individu anggota kelompok atau karyawan, dalam melaksanakan sesuatu berkenaan dengan aktivitas dan pekerjaan yang dilakukannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu berasal dari diri sendiri yaitu adanya motivasi, tanggung jawab, kebanggaan dan kepuasan. Sedangakan ada juga

faktor dari lingkungan yang mampu mempengaruhi semangat kerja yaitu faktor lingkungan organisasi tempat kerjannya dan hal ini salah satunya dipengaruhi oleh pemimpin. Konsep ini hanya terdiri dari satu variabel yaitu variabel semangat kerja.

2. Variabel

Pengertian variabel (Sekaran, 2006:115) adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama unruk objek atau orang yang berbeda. Arikunto (2002:96) menyatakan bahwa variabel adalah penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a) Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predikator*, *antecedent.* Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2007:4). Berdasarkan konsep diatas, variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu kepemimpinan direktif (X_1), kepemimpinan suportif (X_2), dan kepemimpinan orientasi prestasi (X_3).

b) Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriterian, konsekuaen, dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007:4). Berdasarkan konsep diatas, variabel terikat dalam penelitian yaitu semangat kerja karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun dan Effendi, 2006). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif (X_1) adalah gaya kepemimpinan yang memberikan perintah atau tugas dan pengambilan keputusan bagi karyawannya. Indikatornya adalah:
   1) Pemimpin memberikan perintah atau tugas. Pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai dan menuntut melakukan apa saja yang diperintahkannya. Itemnya adalah:
      a. Pemimpin memberikan perintah
      b. Pemimpin memberikan tugas

2) Pemimpin sebagai penentu keputusan. Pemimpin berwenang penuh dan memiliki tanggung jawab sepenuhnya. Itemnya adalah:
   a. Pengambil keputusan
   b. Tanggung jawab dalam mengambil keputusan

2. Kepemimpinan Suportif (X_2) adalah kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan membimbing karyawan, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin indikatornya adalah:
   1) Pemimpin menjelaskan permasalahan pada karyawan. Pemimpin membimbing para karyawan untuk mengembangkan skilnya. itemnya adalah:
      a. Pemimpin menjelaskan permasalahan
      b. Pemimpin membimbing karyawan
   2) Pemimpin menciptakan lingkungan kerja dan membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan bisa bekerjasama dengan pihak lain. Itemnya adalah:
      a. Pemimpin menciptakan keharmonisan lingkungan kerja
      b. Pemimpin membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan

3. Kepemimpinan orientasi prestasi (X_3) adalah gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik, indikatornya adalah :
   1) Pemimpin mengajukan tantangan yang menarik bagi karyawan. Untuk berprestasi kerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Itemnya adalah :
      a. Pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan
      b. Pemimpin mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan
   2) Pemimpin merangsang kinerja karyawan agar mencapai tujuan. Itemnya adalah :
      a. Pemimpin membangkitkan semangat karyawan
      b. Pemimpin memberi bonus pada karyawan

b) Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu semangat kerja karyawan, kondisi psikologis dari perilaku individu anggota kelompok atau karyawan, dalam melaksanakan sesuatu berkenaan dengan aktivitas dan pekerjaan yang dilakukannya. Terdiri dari beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin kerja

   Sikap menghormati, meghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlangsung baik yang tertulis ataupun tidak tertulis. Adapun peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin kerja yaitu kehadiran, tanggung jawab, sikap, norma. Itemnya adalah :

a. Kehadiran
b. Tanggung jawab
c. Sikap
d. Norma

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dimiliki oleh setiap karyawan didalam melaksanakan pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, kesempatan pengembagan karir, perasaan diakui dan dihargai. Apabila telah merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungannya maka dia akan bekerja dengan semangat yang tinggi, itemnya adalah:

a. Pengembangan karir
b. Kepuasan gaji
c. Perasaan diakui oleh perusahaan
d. Perasaan dihargai oeh perusahaan

3. Kerjasama karyawan

Kerjasama merupakan penekanan kemampuan dan kemauan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Oleh karena itu perlu dibina hubungan kerjasama yang baik karena pencapaian tujuan perusahaan adalah merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus diwujudkan bersama-sama. Itemnya adalah:

a. Kemampuan mengikuti ritme kerja dengan pimpinan

b. Kemampuan mengikuti ritme kerja dengan sesama karyawan

c. Kemauan karyawan bekerjasama dengan pimpinan

d. Kemauan karyawan bekerjasama dengan sesama karyawan

Tabel 2 :

Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	**Variabel**	**Indikator**	**Item**
Gaya Kepemimpinan House dalam Robbins (2006:48)	1.Kepemimpinan Direktif	1.Pemimpin memberikan perintah atau tugas	1.Pemimpin memberikan perintah 2.Pemimpin memberikan tugas
		2.Pemimpin sebagai penentu keputusan	1. Pengambil keputusan 2. Tanggung jawab dalam mengambil keputusan
	2.Kepemimpinan Suportif	1.Pemimpin menjelaskan permasalahan pada karyawan	1.Pemimpin menjelaskan permasalahan 2.Pemimpin membimbing karyawan
		2.Pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja	1.Pemimpin menciptakan keharmonisan lingkungan kerja 2.Pemimpin membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan

Lanjutan Tabel 2

Konsep	Variabel	Indikator	Item
	3.Kemimpinan Orientasi Prestasi	1.Pemimpin mengajukan tantangan	1.Pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan 2.Pemimpin mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan
		2.Pemimpin merangsang kinerja karyawan	1.Pemimpin membangkitkan semangat karyawan 2.Pemimpin memberi bonus pada karyawan
Semangat Kerja (Nitisemito.1992)	Semangat Kerja Karyawan	1.Disiplin kerja	1. Kehadiran 2. Tanggung jawab 3. Sikap 4. Norma
		2.Kepuasan kerja	1.Pengembangan karir 2.Kepuasan gaji 3.Perasaan diakui oleh perusahaan 4.Perasaan dihargai oleh perusahaan

Lanjutan Tabel 2

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		3.Kerjasama karyawan	1.Mampu mengikuti ritme kerja pimpinan 2.Mampu mengikuti ritme kerja sesama karyawan 3.Kemauan karyawan bekerjasama dengan pimpinan 4.Kemauan karyawan bekerjasama dengan sesama karyawan

Sumber : Data dikelola 2013

4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Skala Likert digunkan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Riduan, 2009:38). Dengan 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 yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata sebagai berikut:

a. Sangat Setuju = 5
b. Setuju = 4
c. Ragu-ragu = 3
d. Tidak setuju = 2
e. Sangat tidak setuju = 1

Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukan ciri-ciri tertentu yang dapat dipergunakan untuk membuat kesimpulan (Sanuasi, 2003:65). Menurut Sugiyono (2007:61), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam suatu penelitian yang menggunakan metode survey tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi karena disamping memerlukan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BRI Cabang Lamongan yang berjumlah 78 orang.

2. Sampel

Menurut sugiyono (2007:217) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampel yang

digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, misalnya apabila objek yang akan diteliti populasinya 78 dan semua populasi tersebut dijadikan sampel maka itu disebut sampel jenuh.

E. Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Penelitian ini, mempunyai dua jenis data, yaitu:

a) Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diambil langsung dari sumbernya atau belum melalui proses pengumpulan dari pihak lain. Data primer berupa opini subjek penelitian yaitu melalui penyebaran kuisioner kepada responden dan wawancara dengan pembimbing lapangan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh dari sumbernya langsung melainkan sudah dikumpulkan atau sudah dikelola oleh pihak lain yang berupa sejarah perusahaan, struktur perusahaan, serta gambaran kepegawaian.

2. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode angket atau kuisioner (*questionnaire*). Kuisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto 2010:194). Metode kuisioner dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan secara tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk diisi berkenaan dengan informasi yang diperlukan, yang artinya dapat digunakan sebagai data yang diolah, kuisioner dapat diberikan secara pribadi, disebarkan kepada responden, atau disebarkan secara elektronik. Kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, sehingga diharapkan data yang diperoleh dapat dianalisis dan diinterpertasikan untuk diambil suatu kesimpulan.

3. Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian diperlukan alat bantu berupa instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2010:203). Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman kuisioner. Pedoman kuisioner merupakan instrumen utama untuk membuat kuisioner yang berisi kumpulan daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada responden.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1.1 Uji Validitas

Sugiyono (2010:121) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukan tingkat kevalidan suatu instrumen dan menurut Arikunto (2002:144), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Jadi uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti.

Penelitian ini menggunakan validitas internal, dimana dalam hal ini data yang dihasilkan merupakan fungsi dari rancangan dan instrumen yang digunakan. Selanjutnya menurut Arikunto (2002:146) dikemukakan bahwa pada penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan dari instrumen kuisioner dengan menggunakan rumus korelasi *product moment,* sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = banyak sampel

X= skor item variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y= total skor item variabel yang dipengaruhi (terikat)

Instrumen dikatakan valid apabila probalitas (p) pada masing-masing butir pertanyaan kurang dari 0,05 (Sarwono 2011:28). Dalam menganalisis

penelitian yang berupa penelitian korelasi maka peneliti menggunakan *SPSS* 16,0 *for windows.*

1.2 Rekapitulasi Uji Validitas

Rumus korelasi yang digunakan adalah yang dikemukakan oleh pearson, yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1

Uji Validitas Variabel

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	Kepemimpinan Direktif (X1)	X1.1	0,894	0,000	Valid
2		X1.2	0,505	0,010	Valid
3		X1.3	0,827	0,000	Valid
4		X1.4	0,489	0,013	Valid
5	Kepemimpinan Suportif (X2)	X2.1	0,708	0,000	Valid
6		X2.2	0,662	0,000	Valid
8		X2.3	0,572	0,003	Valid
9		X2.4	0,872	0,000	Valid
10	Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3)	X3.1	0,842	0,000	Valid
11		X3.2	0,546	0,005	Valid
12		X3.3	0,913	0,000	Valid
13		X3.4	0,893	0,000	Valid
14	Semangat Kerja (Y)	Y1.1	0,518	0,008	Valid
15		Y1.2	0,614	0,001	Valid
16		Y1.3	0,608	0,001	Valid
17		Y1.4	0,545	0,005	Valid
18		Y1.5	0,802	0,000	Valid
19		Y1.6	0,813	0,000	Valid
20		Y1.7	0,766	0,000	Valid
21		Y1.8	0,669	0,000	Valid
22		Y1.9	0,738	0,000	Valid
23		Y1.10	0,831	0,000	Valid
24		Y1.11	0,869	0,000	Valid
25		Y1.12	0,700	0,000	Valid

Sumber : Data dikelola 2013

2.1 Uji Reliabilitas

Sugiyono (2010:176) menjelaskan bahwa instrumen yang reliabel berarti bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Kemudian Arikunto (2002:154) menunjukan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data tersebut sudah baik. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien reliabilitas sebesar ≥0,6. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach.* Bila *Alpha* lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan bila lebih besar atau sama dengan 0,6 dinyatakan reliabel.

Arikunto (2002:171-172) mengemukakan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen dapat menggunakan rumus *Alpha Conbrach.* Rumus *Alpha Conbrach* adalah sebagai berikut :

$$r = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right\}$$

Dimana :

$$\sigma = \frac{\sum X_i - \frac{\sum X_i}{n}}{N}$$

Keterangan :

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah variasi butir

σ_t^2 = varians total

Dinyatakan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai misalnya : 0-10 atau 0-100 atau berbentuk skala 1-3, 1-5, atau 1-7, dan seterusnya, digunakan rumus *alpha*, misalnya angket atau soal berbentuk pertanyaan (Arikunto, 2002:171). Berikut ini disajikan kriteria indeks koefisien reliabilitas yang dapat dilihat pada tabel 3.2 menurut Arikunto (2002:245) sebagai berikut:

Tabel 3.2

Kriteria indeks koefisien reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,799	Tinggi
5	0,800 – 1,00	Sangat tinggi

2.2 Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, sebagai berikut:

Tabel 3.3

Uji Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
1	Kepemimpinan Direktif (X1)	0,646	Reliabel
2	Kepemimpinan Suportif (X2)	0,668	Reliabel
3	Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3)	0,820	Reliabel
4	Semangat Kerja (Y)	0,907	Reliabel

Sumber : Data dikelola 2013

Berdasarkan tampilan tabel 3.3, dapat disimpulkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya. Maka semua variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh terhadap semangat kerja karyawan sudah reliabel.

G. Metode Analisis Data

Menurut Singarimbun (2006:263) analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Pada penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Analisis Deskriptif

Menurut Umar (2008:105) analisis deskriptif diberlakukan pada variabel-variabel penelitian, tetapi sifatnya sendiri, tidak dikaitkan dengan variabel lain. Berdasarkan variabel tersebut, analisis dapat dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai banyak hal. Menurut Sugiyono (2008:147), menjelaskan bahwa analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau mengambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Analisis Inferensial

Menurut Sugiyono (2008:148), analisis data inferensial adalah 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.

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis berguna untuk mengetahui pengaruh anatrvariabel terikat secara individu terhadap variabel bebas tertentu. Sementara sejumlah variabel bebas lainnya yang ada atau diduga ada pertautannya dengan variabel terikat tersebut bersifat konstan atau tetap. Analisis ini juga untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel-variabel yang lain terhadap variabel terikat dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Variabel terikat

a = Bilangan konstanta

$b_1b_2b_3$ = Koefisien variabel independen

$X_1X_2X_3$ = Variabel independen (variabel bebas)

e = Error atau sisa

(Sugiyono, 2005:243)

b. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2009:147) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan analisis grafik. Cara termudah yang dilakukan untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. *Normal Probability Plot* merupakan metode yang digunakan untuk membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal membentuk satu garis lurus diagonal dan ploting data residual akan dibandingkan dengan garis normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya, normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau bisa melihat histogram dari residualnya. Dasar yang digunakan untuk pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

a. Jika data menyebar disekitar garis diagonalnya dan mengikuti arah garis garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukakan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2009:99), uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi, salah satunya adalah dengan menggunakan Uji *Durbin-Watson* (*DW Test*). Menurut Sarwono (2012:116) " Ketentuannya ialah akan terjadi otokorelasi jika nilai Durbin-Watson: 1 < DW > 3 ".

3. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi, bisa dilakukan antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10, dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,10 maka

model dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2009:91).

4. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2009:125), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dasar analisisnya :

a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Hipotesis

1) Uji Simultan (Uji F)

Uji F ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan orientasi prestasi terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan. Dan menunjukan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan

dalam metode secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hasil F-test ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANOVA (*Analysis of Varians*) untuk mengetahui adanya perbedaan pengaruh dari variabelnya.

Uji F ini digunakan untuk menguji hipotesis:

$H_o = b_i = 0$, i = 1, 2, 3, Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : b_i \neq 0$, i = 1, 2, 3, Artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji hipotesis F dilakukan dengan cara membandingkan *sig F* dan *Level of significant* (α) sehingga akan dapat diketahui diterima atau tidaknya suatu hipotesis, apabila:

1. Jika *sig F < Level of significant* (α): H_0 ditolak
2. Jika *sig F > Level of significant* (α): H_0 diterima

2) Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara statistik yang dilakukan terhadap data-data yang berhubungan dengan permasalahan adalah pengujian dengan uji signifikan, untuk menguji secara statistik harus melalui proses yang disebut testing hipotesis. Uji statistik t pada dasarnya menunjukan seberapa jauh/pengaruh suatu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hal dari t-test pada output SPSS dapat dilihat pada tabel *Coefisients.*

Uji tini digunakan untuk menguji tiga hipotesis sesuai dengan variabel yang akan diamati, yaitu:

1. Variabel X_1 terhadap Y

   H_0 : $b_1 = 0$, Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel X_1 terhadap Y.

   H_a : $b_1 \neq 0$, Artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel X_1 terhadap Y.

2. Variabel X_2 terhadap Y

   H_0 : $b_2 = 0$, Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel X_2 terhadap Y.

   H_a : $b_2 \neq 0$, Artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel X_2 terhadap Y.

3. Variabel X_3 terhadap Y

   H_0 : $b_3 = 0$, Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel X_3 terhadap Y.

   H_a : $b_3 \neq 0$, Artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel X_3 terhadap Y.

Uji t dilakukan dengan membandingkan *sig t* dan *Level of significant* (α) dengan nilai α = 0,05 sehingga akan dapat diketahui diterima atau tidaknya suatu hipotesis, apabila :

1. Jika *sig F* < *Level of significant* (α): H_0 ditolak
2. Jika *sig F* > *Level of significant* (α): H_0 diterima

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui sampai sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, maka perlu diketahui nilai koefisien determinan atau penentuan R^2, yang berguna untuk mengukur besarnya proporsi atau presentase jumlah variasi dan variabel terikat, atau untk mengukur sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai koefisien determinasi sebesar 1(100%), menunjukan adanya hubungan yang sempurna, sedangkan nilai koefisien determinasi sebesar 0 menunjukan tidak terdapat hubungan antar variabel independen dengan variabel yang dipresiksi (Gujarati, 1995:45).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Lamongan. Jl.Basuki Rahmat no 86 Lamongan. (0322) 323223

1. Sejarah Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Berdiri pada tahun 1895 berawal dari perkumpulan remaja masjid dijepara, adanya kas masjid yang dikembangkan kemasyarakat untuk menjadi koperasi petani kemudian berlanjut keunit desa, dengan adanya unit desa bisa memberi modal petani dan pedagang untuk membantu perekonomian masyarakat sekitar, kemudian berkembang ke BRI mikro dan ritel seperti sekarang.

2. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Visi Menjadi Bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

Misi Bank Rakyat Indonesia Lamongan adalah :

a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro kecil dan menenggah untuk menjunjung peningkatan ekonomi masyarakat.
b. Memberikan pelayanan-pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melakukan praktek *good corporate*

govermance memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Tujuan Bank Rakyat Indonesia (BRI)

a. Meningkatkan perekonomian masyarakat
b. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders)*

4. Program Kerja

a. Menambah modal bagi pengusaha kecil dan besar
b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh SDM yang professional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governance.*

5. Hari dan Jam Kerja Karyawan

Pada BRI Cabang Lamongan para karyawan bekerja selama 5 (lima) hari dalam seminggu, yaitu Hari Senin sampai Hari Jumat. Untuk lebih jelasnya perincian jam kerjanya adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Jam Kerja Karyawan

Hari kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin-Kamis	07.30-16.30	12.00 – 13.00
Jumat	07.30-16.30	11.00 – 13.00

Sumber : BRI Cabang Lamongan, 2013

Jumlah hari kerja perusahaan adalah 5 (lima) hari dalam seminggu dan 9 (sembilan) jam kerja dalam satu hari. Karyawan memiliki waktu istirahat selama 1 (satu) jam pada hari Senin-Kamis, sedangkan pada hari Jumat karyawan mempunyai waktu istirahat selama 2 (dua) jam. Jam kerja tersebut berlaku untuk seluruh karyawan BRI Cabang Lamongan.

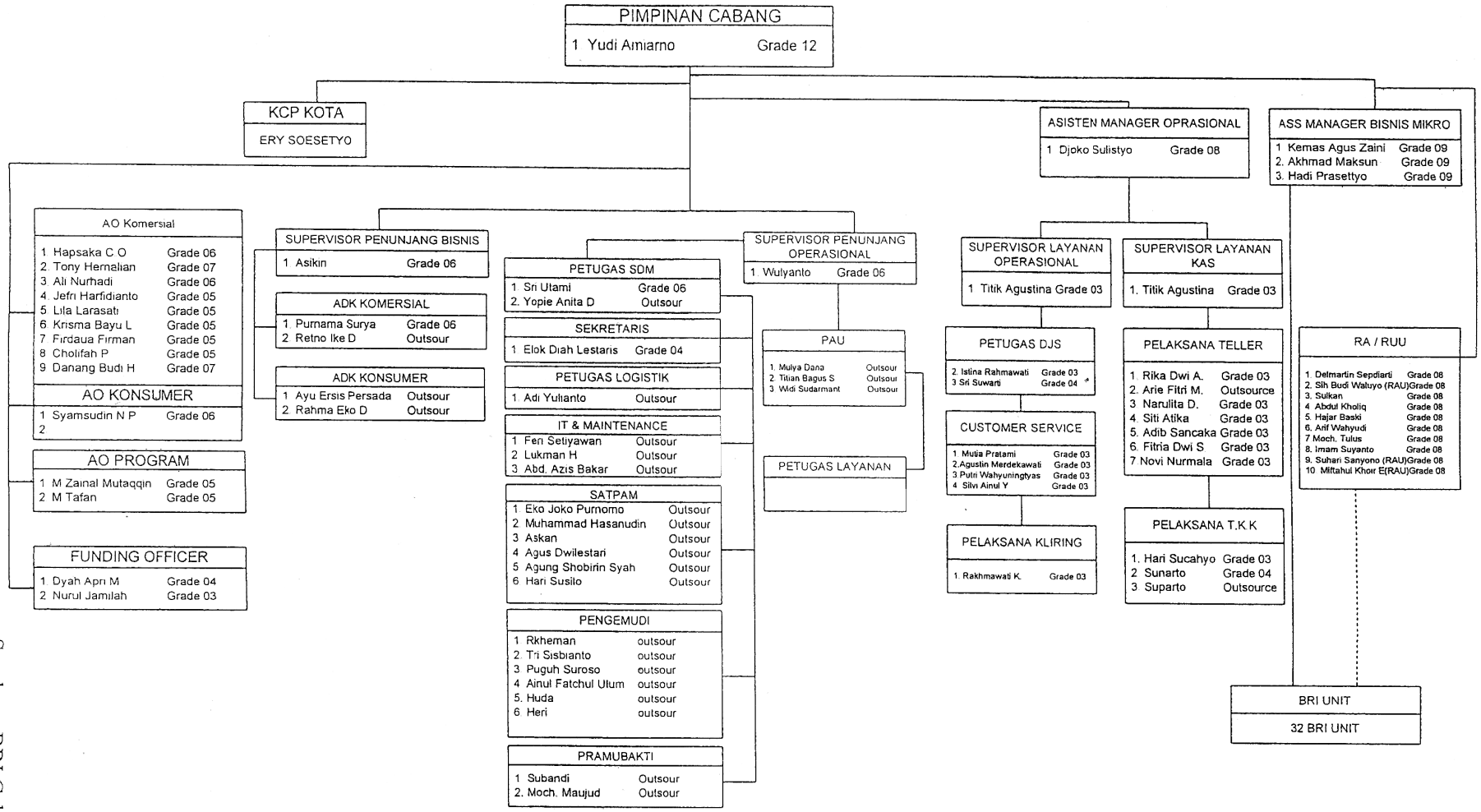
6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan pola jaringan hubungan antara macam-macam jabatan, pekerjaan dan jaringan komunikasi formal dengan para pemegang jabatan didalam suatu perusahaan. Struktur organisasi diperlukan sebagai alat bantu untuk menjelaskan apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawab seseorang atau suatu bagian. Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing bagian dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan aktivitas perusahaan dapat terlaksanakan secara efektif dan efisien.

Struktur organisasi pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Lamongan berbentuk lini, dimana tanggung jawab dan wewenang berjalan secara lurus dan vertikal melalui saluran tunggal dimana masing-masing bagian berada dibawah pengawasan satu bagian dari jenjang yang setingkat diatasnya. Hal ini dapat diamati pada struktur organisasi BRI Cabang Lamongan, dimana wewenang datang dari pucuk pimpinan yang mengalir hingga bagian terbawah melalui para kepala bagiannya. Sebagai berikut:

UNIVERSITAS BRAWIJAYA repository.ub.ac

STRUTUR ORGANISASI
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk
KANTOR CABANG LAMONGAN



Sumber : BRI Cabang Lamongan

PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TbkCABANG LAMONGAN

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para responden, yaitu pada karyawan BRI Cabang Lamongan sebanyak 78 karyawan maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Adapun karakteristik responden tersebut sebagai berikut:

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden berdasarkan Usia dapat dilihat pada tabel 7,

Tabel 6.1
Gambaran Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	≤30	36	46,2
2	> 30 – 40	32	41,0
3	> 40-50	10	12,8
Jumlah		78	100

Sumber : Data dikelola 2013

Tabel 6.1 menunjukkan bahwa responden berusia ≤ 30 tahun sebanyak 36 orang mahasiswa (46,2%), responden berusaia 31- 40 tahun sebanyak 32 orang mahasiswa (41,0%), responden berusia 41- 50 tahun sebanyak 10 orang mahasiswa (12,8%). Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan BRI Cabang Lamongan adalah kurang dari 30 tahun yang menunjukan perusahaan merekrut karyawan dengan usia lebih muda karena dinilai lebih produktif.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 6.2 :

Tabel 6.2

Gambaran Respoden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1	≤ 5	31	39,7
2	>5 – 10	30	38,5
3	>10 – 15	8	10,3
4	>15 – 20	5	6,4
5	≥ 21	4	5,1
Jumlah		78	100

Sumber : Data dikelola 2013

Tabel 6.2 menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja ≤5 tahun adalah sebanyak 31 orang (39,7%), 6- 10 tahun sebanyak 30 orang (38,5%), 11- 15 tahun sebanyak 8 orang (10,3%), 16- 20 tahun sebanyak 5 orang (6,4%), dan ≥ 21 tahun sebanyak 4 orang (5,1%). Dari uraian di atas sebagian besar karyawan BRI Cabang Lamongan mempunyai masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 31 orang (39,7%) dikarenakan sebagian besar karyawan BRI Cabang Lamongan memiliki usia < 30 tahun yang menunjukan usia produktif. Masa kerja 16 - ≥ 21 tahun relatif lebih sedikit karena pada masa kerja yang lama dan usia relatif lebih tua, karyawan tersebut memiliki jabatan yang tinggi dengan tingkat pendidikan yang tinggi pula ditempatkan pada unit-unit BRI di lamongan sehingga karyawan pada BRI Cabang Lamongan relatif mempunyai masa kerja ≤ 5 – 10 tahun.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 6.3

Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-laki	54	69,2
2	Perempuan	24	30,8
Jumlah		78	100

Sumber : Data dikelola 2013

Tabel 6.3 menunjukan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 54 orang (69,2%), dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang (30,8%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan BRI Cabang Lamongan lebih banyak laki-laki.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 6.4

Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	SMA / SMK	3	3,8
2	Diploma	9	11,5
3	Sarjana	66	84,6
4	Pascasarjana	-	-
5	Doktor	-	-
Jumlah		78	100

Sumber : Data dikelola 2013

Tabel 6.4 menunjukan bahwa jumlah responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK adalah sebanyak 3 orang (3,8%), yang berpendidikan Diploma adalah sebanyak 9 orang (11,5%), yang berpendidikan Sarjana adalah 66 orang (84,6%), yang berpendidikan Pascasarjana dan Doktor

adalah 0 orang. Dari uraian diatas sebagian besar karyawan BRI Cabang Lamongan berpendidikan terakhir Sarjana. Hal ini dikarenakan tingkat pendidikan karyawan BRI Cabang Lamongan sebagian besar sarjana karena membutuhkan karyawan dengan kreatifitas yang tinggi dan kompeten dibidangnya.

C. Deskripsi Variabel

Distribusi jawaban responden dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Direktif (X_1)

Variabel Kepemimpinan Direktif (X_1) terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7.1

Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Direktif (X_1)

No	Butir	Frekuensi										Mean
		SS		S		RR		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{1.1}$	27	34,6	43	55,1	0	0	8	10,3	0	0	4,14
2	$X_{1.2}$	34	43,6	39	50,0	1	1,3	4	5,1	0	0	4,32
3	$X_{1.3}$	33	42,3	30	38,5	3	3,8	8	10,3	4	5,1	4,02
4	$X_{1.4}$	34	43,6	42	53,8	1	1,3	1	1,3	0	0	4,39
Rata – rata Mean												4,21

Sumber : Data dikelola 2013

Keterangan :

- $X_{1.1}$ = Pemimpin memberikan perintah
- $X_{1.2}$ = Pemimpin memberikan tugas
- $X_{1.3}$ = Pengambil keputusan
- $X_{1.4}$ = Tanggung jawab dalam mengambil keputusan

Data pada tabel 7.1 di atas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan direktif (X1) sebagai berikut: pada item pernyataan pemimpin memberikan perintah $X_{1.1}$ sebanyak 27 responden (34,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (55,1%) menyatakan setuju, sebanyak 8 responden (10,3%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan ragu-ragu serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{1.1}$ adalah sebesar 4,14.

Pada item peryataan pemimpin memberikan tugas $X_{1.2}$, sebanyak 34 responden (43,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden (50,0%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden (5,1%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{1.2}$ adalah 4,32.

Pada item peryataan pengambil keputusan $X_{1.3}$, sebanyak 33 responden (42,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 responden (38,5%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (3,8%) menyatakan

ragu-ragu, sebanyak 8 responden (10,3%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden (5,1%) yang menyatakan sangat tidak setuju.. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{1.2}$ adalah 4,02.

Pada item peryataan tanggung jawab mengambil keputusan $X_{1.4}$, sebanyak 34 responden (43,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden (53,8%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{1.4}$ adalah 4,39.

Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel X_1 adalah 4,21 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel kepemimpinan direktif (X_1).

2. Kepemimpinan Suportif (X_2)

Variabel kepemimpinan suportif (X_2) terdapat empat indikator pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 7.2 berikut :

Tabel 7.2

Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Suportif (X_2)

No	Butir	Frekuensi										Mean
		SS		S		RR		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{2.1}$	27	34,6	40	51,3	7	9,0	4	5,1	0	0	4,15
2	$X_{2.2}$	33	42,3	38	48,7	6	7,7	1	1,3	0	0	4,32
3	$X_{2.3}$	43	55,1	35	44,9	0	0	0	0	0	0	4,55
4	$X_{2.4}$	27	34,6	44	56,4	7	9,0	0	0	0	0	4,25
Rata - rata Mean												4,31

Sumber : data dikelola 2013

Keterangan :

- $X_{2.1}$ = Pemimpin menjelaskan permasalahan
- $X_{2.2}$ = Pemimpin membimbing karyawan
- $X_{2.3}$ = Pemimpin menciptakan keharmonisan
- $X_{2.4}$ = Pemimpin membantu kesulitan karyawan

Data pada tabel 8.2 di atas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan suportif (X2) sebagai berikut: pada item pernyataan pemimpin menjelaskan permasalahan $X_{2.1}$ sebanyak 27 responden (34,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden (51,3%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (9,0%) ragu-ragu, sebanyak 4 responden (5,1%) menyatakan tidak setuju, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{2.1}$ adalah sebesar 4,15

Pada item peryataan tanggung jawab pemimpin membimbing karyawan $X_{2.2}$, sebanyak 33 responden (42,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (48,7%) menyatakan setuju, sebanyak 6 responden

(7,7%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{2.2}$ adalah 4,32.

Pada item peryataan tanggung jawab pemimpin menciptakan keharmonisan $X_{2.3}$, sebanyak 43 responden (55,1%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 35 responden (44,9%) menyatakan setuju, dan yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{2.3}$ adalah 4,55.

Pada item peryataan tanggung jawab pemimpin membantu kesulitan karyawan $X_{2.4}$, sebanyak 27 responden (34,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden (564%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (9,0%) menyatakan ragu-ragu, dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{2.4}$ adalah 4,25.

Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel X_2 adalah 4,31 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel kepemimpinan suportif (X_2).

3. Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_3)

Variabel kepemimpinan orientasi prestasi (X_3) terdapat empat indikator pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 7.3 berikut :

Tabel 7.3

Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_3)

No	Butir	Frekuensi										Mean
		SS		S		RR		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{3.1}$	27	34,6	43	55,1	5	6,4	3	3,8	0	0	4,20
2	$X_{3.2}$	32	41,0	39	50,0	5	6,4	2	2,6	0	0	4,29
3	$X_{3.3}$	48	61,5	26	33,3	3	3,8	1	1,3	0	0	4,55
4	$X_{3.4}$	51	65,4	19	24,4	5	6,4	3	3,8	0	0	4,51
Rata - rata Mean												4,38

Sumber : data dikelola 2013

Keterangan :

- $X_{3.1}$ = Pemimpin mengajukan tantangan
- $X_{3.2}$ = Pemimpin mengadakan kompetisi
- $X_{3.3}$ = Pemimpin membangkitkan semangat karyawan
- $X_{3.4}$ = Pemimpin memberi bonus

Data pada tabel 8.3 di atas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan orientasi prestasi (X3) sebagai berikut: pada item pernyataan pemimpin mengajukan tantangan $X_{3.1}$ sebanyak 27 responden (34,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (55,1%) menyatakan setuju, sebanyak 5 responden (6,4%), sebanyak 3 responden (3,8%) menyatakan tidak setuju, yang menyatakan

sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3.1}$ adalah sebesar 4,20.

Pada item peryataan tanggung jawab mengambil keputusan $X_{3.2}$, sebanyak 32 responden (41,0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden (50,0%) menyatakan setuju, sebanyak 5 responden (6,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden (2,6%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3.2}$ adalah 4,29.

Pada item peryataan tanggung jawab mengambil keputusan $X_{3.3}$, sebanyak 48 responden (61,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 responden (33,3%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (3,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3.3}$ adalah 4,55.

Pada item peryataan tanggung jawab mengambil keputusan $X_{3.4}$, sebanyak 51 responden (65,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 19 responden (24,4%) menyatakan setuju, sebanyak 5 responden (6,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden (3,8%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang

memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3.4}$ adalah 4,57.

Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel X_3 adalah 4,38 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel peran antarpersonal (X_3).

4. Semangat Kerja (Y)

Variabel Semangat Kerja (Y) terdapat dua belas indikator pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 7.4 berikut :

Tabel 7.4

Jawaban Responden pada Variabel Keputusan Pembelian (Y)

No	Butir	Frekuensi										Mean
		SS		S		RR		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$Y_{1.1}$	34	43,6	44	56,4	0	0	0	0	0	0	4,43
2	$Y_{1.2}$	40	51,3	36	46,2	1	1,3	1	1,3	0	0	4,47
3	$Y_{1.3}$	35	44,9	37	47,4	6	7,7	0	0	0	0	4,37
4	$Y_{1.4}$	40	51,3	34	43,6	2	2,6	2	2,6	0	0	4,43
5	$Y_{1.5}$	31	39,7	43	55,1	2	2,6	0	0	1	2,6	4,29
6	$Y_{1.6}$	21	26,9	38	48,7	11	14,1	6	7,7	2	2,6	3,89
7	$Y_{1.7}$	28	35,9	47	60,3	1	1,3	2	2,6	0	0	4,29
8	$Y_{1.8}$	33	42,3	44	56,4	1	1,3	0	0	0	0	4,41
9	$Y_{1.9}$	16	20,5	58	74,4	4	5,1	0	0	0	0	4,15
10	$Y_{1.10}$	22	28,2	50	64,1	4	5,1	2	2,6	0	0	4,17
11	$Y_{1.11}$	19	24,4	56	71,8	3	3,8	0	0	0	0	4,20
12	$Y_{1.12}$	34	43,6	41	52,6	3	3,8	0	0	0	0	4.39
Rata - rata Mean												4,28

Sumber : data dikelola 2013

Keterangan :

- $Y_{1.1}$ = Kehadiran
- $Y_{1.2}$ = Tanggung jawab

- $Y_{1.3}$ = Sikap
- $Y_{1.4}$ = Norma
- $Y_{1.5}$ = Pengembangan karir
- $Y_{1.6}$ = Kepuasan gaji
- $Y_{1.7}$ = Perasaan diakui perusahaan
- $Y_{1.8}$ = Perasaan dihargai perusahaan
- $Y_{1.9}$ = Mampu mengikuti ritme kerja pimpinan
- $Y_{1.10}$ = Mampu mengikuti ritme kerja karyawan
- $Y_{1.11}$ = Kemauan bekerja sama dengan pimpinan
- $Y_{1.12}$ = Kemauan bekerja sama dengan karyawan

Data pada tabel 0 di atas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel semangat kerja (Y) sebagai berikut: pada item pernyataan kehadirian $Y_{1.1}$ sebanyak 34 responden (43,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden (56,4%) menyatakan setuju, yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.1}$ adalah sebesar 4,43.

Pada item peryataan tanggung jawab $Y_{1.2}$, sebanyak 40 responden (51,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 responden (46,2%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.2}$ adalah 4,47.

Pada item peryataan sikap $Y_{1.3}$, sebanyak 35 responden (44,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 responden (47,4%) menyatakan

setuju, sebanyak 6 responden (7,7%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.3}$ adalah 4,37.

Pada item peryataan norma $Y_{1.4}$, sebanyak 40 responden (51,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (43,6%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (2,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden (2,6%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.4}$ adalah 4,43.

Pada item peryataan pengembangan karir $Y_{1.5}$, sebanyak 31 responden (39,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (55,1%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (2,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden (2,6%) menyatakan sangat tidak setuju, dan yang menyatakan tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.5}$ adalah 4,29.

Pada item peryataan kepuasan gaji $Y_{1.6}$, sebanyak 21 responden (26,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (48,7%) menyatakan setuju, sebanyak 11 responden (14,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden (7,7%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak

2 responden (2,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.6}$ adalah 3,89.

Pada item peryataan perasaan diakui perusahaan $Y_{1.7}$, sebanyak 28 responden (35,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (60,3%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.7}$ adalah 4,29.

Pada item peryataan perasaan dihargai perusahaan $Y_{1.8}$, sebanyak 33 responden (42,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden (56,4%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.8}$ adalah 4,41.

Pada item peryataan mampu mengikuti ritme kerja pimpinan $Y_{1.9}$, sebanyak 16 responden (20,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 58 responden (74,4%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (5,1%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang

ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.9}$ adalah 4,15.

Pada item peryataan mampu mengikuti ritme kerja karyawan $Y_{1.10}$, sebanyak 22 responden (28,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden (64,1%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (5,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden (2,6%) menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.10}$ adalah 4,17.

Pada item peryataan kemauan bekerjasama dengan pimpinan $Y_{1.11}$, sebanyak 19 responden (24,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 56 responden (71,8%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (3,8%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.11}$ adalah 4,20.

Pada item peryataan kamauan bekerjasama dengan karyawan $Y_{1.12}$, sebanyak 34 responden (43,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 responden (52,6%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (3,8%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Berdasarkan dari hasil yang

ada maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item $Y_{1.12}$ adalah 4,39.

Hasil rerata mean untuk seluruh hasil pernyataan pada variabel Y adalah 4,28 yang berarti responden memberikan respon positif (baik) pada seluruh pernyataan variabel peran antarpersonal (Y).

D. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), kepemimpinan orientasi prestasi (X3), dan semangat kerja (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka presentase, dan rata-rata mean per item dan per variabel.

Dalam mendeskripsikan item-item tersebut maka hasil rata-rata item diklasifikasikan dengan rentang skala sebagai berikut:

a. Skor rendah = 1
b. Skor tertinggi = 5
c. Skor kelas = 5

Berdasarkan rentang skor di atas maka interval = (skor tertinggi-skor terendah)/ jumlah kelas = (5-1) = 0,8 sehingga dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

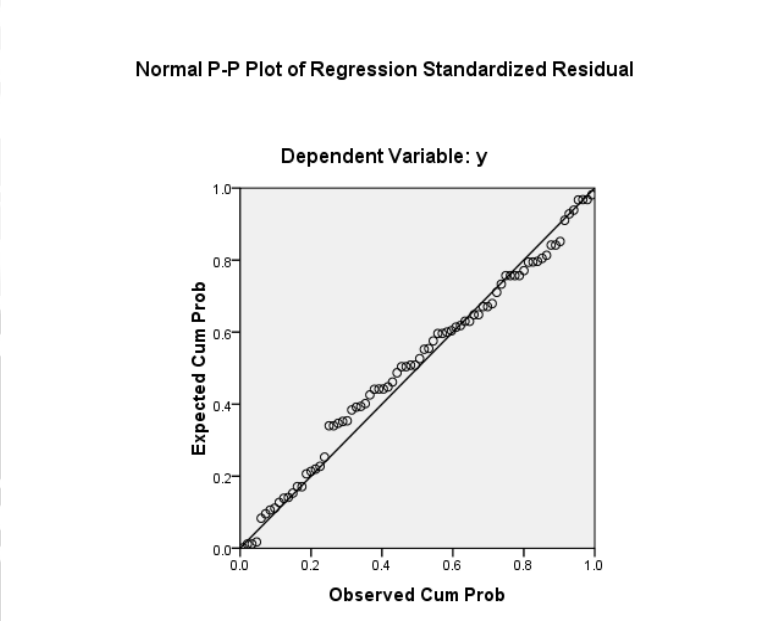
Tabel 8
Intepretasi Hasil Jawaban Responden

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1 – 1.8	Pada daerah sangat negatif (sangat kurang)
> 1.8 – 2.6	Pada daerah negatif (kurang)
> 2.6 – 3.4	Pada daerah tengah (sedang)
> 3.4 – 4.2	Pada daerah positif (baik)
> 4.2 – 5	Pada daerah sangat positif (sangat baik)

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalistik

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal dan melihat *Normal Probality Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Penyebaran data residual pada gambar 3 halaman berikut ini memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya megikuti arah garis diagonal, sehingga dasar pengambilan keputusan yang pertama yaitu data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukan pola distribusi normal sudah terpenuhi. Dapat dikatakan bahwa residual menyebar normal maka model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 3
Grafik Cum Prob

Berdasarkan gambar diatas maka diketahui bahwa titik-titik menyebar mendekati garis diagonal. Hal ini menunjukan bahwa data distribusi normal.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dapat dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji *Durbin-Watson* (DW-test) hitung terletak didaerah *No Autokorelasi.*

Tabel 9.1
Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate	Darbin – Watson
1	.721[a]	.520	.501	3.71	1.241

Sumber : Data diolah 2013

Menurut Sarwono (2012:116) "Ketentuannya ialah akan terjadi Autokorelasi jika nilai Durbin-Watson: 1 < DW > 3". Dari tabel 9.1 didapatkan nilai Durbi-Watson sebesar 1,241. Nilai ini mempunyai makna tidak terjadi Autokorelasi dalam model regresi ini.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat untuk tidak diantara variabel bebas (*Independen*). Untuk mendeteksi ada tidaknya dugaan multikolinieritas antara variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), kepemimpinan orientasi prestasi (X3) pada model regresi linier berganda, maka dilakukan dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance.* Apabila nilai VIF tidak lebih dari 10 (VIF □ 10) dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,10 (□ 0,10), maka dapat dikatakan model bebeas dari multikolinearitas. Nilai multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 9.2 berikut :

Tabel 9.2
Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	**VIF**
Kepemimpinan Direktif	0,624	1,603
Kepemimpinan Suportif	0,560	1,785
Kepemimpinan Orientasi Prestasi	0,746	1,341

Sumber : Data dikelola 2013

Beradasarkan tabel diatas, dapat diketahui nilai hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas yaitu sebagai berikut :

a. Nilai *tolerance* sebesar 0,624 dan VIF untuk kepemimpinan direktif adalah sebesar 1,603
b. Nilai *tolerance* sebesar 0,560 dan VIF untuk kepemimpinan suportif adalah sebesar 1,785
c. Nilai *tolerance* sebesar 0,746 dan VIF untuk kepemimpinan orientasi prestasi adalah sebesar 1,341

Hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa keseluruhan nilai *tolerance* □ 0,10 dan nilai VIF □ 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikoliniearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi klasik tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

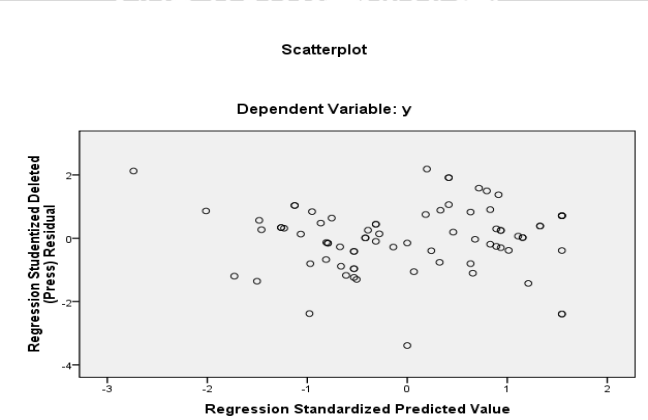
d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akbat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas, atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai nilai variabel bebas. Sebuah model regresi perlu

dilakukan suatu deteksi untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Menurut Ghozali (2009:125) dasar pengambilan keputusan ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah sebagi berikut :

c. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
d. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan gambar 6 grafik Scatterplot, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak diatas dan dibawah sumbu Y, sehingga dasar pengambilan keputusan yang kedua terpenuhi dan dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.



Gambar 4

Scatterplot

Berdasarkan gambar 4 grafik scatterplot diatas, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak di atas dan diabwah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *SPSS versi 16,0 for windows* dengan menguji regresi linier berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiga variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% (α = 0,05). Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, digunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil perhitungan regresi linier berganda dan parsial dengan menggunakan program *SPSS versi 16,0 for windows*, diperoleh hasil seperti pada tabel 9.3 *coeffisients*, yaitu sebagai berikut :

Tabel 9.3

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Cofficients (B)	T	Sig. t	Keterangan
Konstanta	15.355	3,439	0,001	
X1	0,745	3,700	0,000	Signifikan
X2	0,829	2,544	0,013	Signifikan
X3	0,530	2,410	0,018	Signifikan
R = 0,721 R Square = 0,520 Adjusted R Square = 0,559 F_{hitung} = 26,743 Sig. F = 0,000 *Alpha* (α) = 0,05				

Sumber : Data dikelola 2013

Hasil perhitungan determinasi, diketahui bahwa besarnya pengaruh dari ketiga variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif dan kepemimpinan orientasi prestasi yaitu sebesar 0,520 atau 52% yang ditunjukan oleh *R square*. Hal ini berarti bahwa hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), kepemimpinan orientasi prestasi (X3) terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja (Y) adalah cukup sedangkan besarnya kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), kepemimpinan orientasi prestasi (X3) terhadap variabel semangat kerja (Y) ditunjukan oleh *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,559 atau (55,9%). Angka ini menunjukan bahwa variabel kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2), kepemimpinan orientasi prestasi (X3) yang digunakan dalam persamaan regresi ini mampu memberikan sumbangan atau

kontribusi terhadap variabel semangat kerja (Y) sebesar 52 % sedangkan sisanya 48% dipengaruhi oleh variabel lain diluar tiga variabel bebas yang diteliti.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 15{,}355 + 0{,}745\ X_1 + 0{,}829\ X_2 + 0{,}530\ X_3 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut maka :

1. Konstanta sebesar 15,355 menunjukan jika variabel bebas (X1, X2 dan X3) diabaikan atau diasumsikan 0 maka besar Y adalah 15,355 yang artinya sebelum atau tanpa adanya variabel kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif dan kepemimpinan orientasi prestasi dalam perusahaan maka besarnya kinerja karyawan sebesar 15,355
2. Apabila variabel kepemimpinan direktif (X1) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja (Y) sebesar 0,745 satuan, dengan asumsi variabel lain konstanta. Tanda positif menunjukan perubahan yang searah, yaitu variabel kepemimpinan direktif (X1) meningkat satu kesatuan, maka semangat kerja (Y) meningkat sebesar 0,745 satuan. Sebaliknya apabila variabel kepemimpinan direktif menurun satu kesatuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,745 satuan.

3. Apabila variabel kepemimpinan suportif (X2) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja (Y) sebesar 0,829 satuan, dengan asumsi variabel lain konstanta. Tanda positif menunjukan perubahan yang searah, yaitu variabel kepemimpinan suportif (X2) meningkat satu kesatuan, maka semangat kerja (Y) meningkat sebesar 0,829 satuan. Sebaliknya apabila variabel kepemimpinan suportif (X2) menurun satu kesatuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,829 satuan.
4. Apabila variabel kepemimpinan orientasi prestasi (X3) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja (Y) sebesar 0,530 satuan, dengan asumsi variabel lain konstanta. Tanda positif menunjukan perubahan yang searah, yaitu variabel kepemimpinan orientasi prestasi (X3) meningkat satu kesatuan, maka semangat kerja (Y) meningkat sebesar 0,530 satuan. Sebaliknya apabila variabel kepemimpinan orientasi prestasi (X3) menurun satu kesatuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,530 satuan.

Dari hasil analisis regresi linier berganda diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2) dan kepemimpinan orientasi prestasi (X3) mempunyai hubungan yang kuat terhadap variabel semangat kerja karyawan (Y). Untuk mengetahui keeratan

hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dapat ditunjukan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,721. Artinya bahwa hubungan antara keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 72,1%. Interpretasi koefisien korelasi ini didasarkan pada tabel 9.4 dibawah ini.

Tabel 9.4

Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,799	Tinggi
5	0,800 – 1,00	Sangat tinggi

Arikunto (2002:245)

4. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian uji simultan (Uji F) dilakukan dengan menggunakan *SPSS 16,0 for windows.* Uji simultan (uji F) digunakan untuk menguji variabel secara berasama-sama yaitu antara variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model regresi linier berganda. Pengujian uji simultan (uji F) dilakukan dengan menggunakan hipotesisi sebagai berikut :

H_o = 0, Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a \neq 0$, Artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji hipotesis F dilakukan dengan cara membandingkan *sig F* dan *Level of significant* (α) dengan nilai α = 0,05 sehingga akan dapat diketahui diterima atau tidaknya suatu hipotesis, apabila:

1. Jika *sig F* < *Level of significant* (α): H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Jika *sig F* > *Level of significant* (α): H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil dari perhitungan uji simultan (uji F) dapat dilihat pada tabel 9.3 yang menunjukan bahwa nilai signifikansi (sig). Hasil penelitian sebesar 0,000 sedangkan α (*alpha*) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi (sig) 0,000 < 0,05 yang berarti bahwa H_0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2) dan kepemimpinan orientasi prestasi (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Y).

b. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian uji parsial (ujit) dilakukan dengan menggunakan *SPSS 16,0 for windows.* Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel

terikat. Pengujian uji parsial (uji t) dilakukan dengan menggunakan hiotesis sebagai berikut :

H_0 = 0, artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a \neq 0$, artinya ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian uji parsial (uji t) dilakukan dengan cara membandingkan nilai antara signifikansi t dengan *Level of significant* (α) dengan nilai α = 0,05 sehingga dapat diketahui diterima atau tidaknya suatu hipotesis, jika :

a. Nilai *signifikansi t < Level of significant* (α): H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
b. Nilai *signifikansi t > Level of significant* (α): H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil dari perhitungan uji parsial (uji t) dapat dilihat dengan hasil berikut:

1. Variabel kepemimpinan direktif (X1) mempunyai signifikansi 0,000 dan α (*alpha*) yang digunakan sebesar 0,05 maka 0,000 < 0,05 sehingga H_a diterima dan H_0 ditola. Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel kepemimpinan direktif (X1) berpengaruh secara

signifikan terhadap variabel semangat kerja (Y) dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai tetap.

2. Variabel kepemimpinan suportif (X2) mempunyai signifikansi 0,000 dan α (*alpha*) yang digunakan sebesar 0,05 maka 0,000 < 0,05 sehingga H_a diterima dan H_0 ditola. Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel kepemimpinan suportif (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel semangat kerja (Y) dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai tetap.
3. Variabel kepemimpinan orientasi prestasi (X3) mempunyai signifikansi 0,000 dan α (*alpha*) yang digunakan sebesar 0,05 maka 0,000 < 0,05 sehingga H_a diterima dan H_0 ditola. Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel kepemimpinan suportif (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel semangat kerja (Y) dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai tetap.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat hubungan antara variabel X dan Y secara verbal, R^2 atau R *Square* berguna untuk mengukur besarnya proporsi atau presentase jumlah variasi dan variabel terikat (sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat). Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, diperoleh koefisien determinasi R^2 atau R *Square* sebesar 0,520 atau 52% yang berarti bahwa hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan direktif (X1), Kepemimpinan suportif (X2) dan

Kepemimpinan orientasi prestasi (X3) terhadap variabel semangat kerja (Y) adalah cukup.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif, Orientasi prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Pengaruh variabel bebas secara parsial dengan menggunakan uji t, dapat dilihat penjelasan untuk masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

a. Pengaruh Kepemimpinan Direktif terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel kepemimpinan direktif memiliki koefisien regresi yang menunjukan nilai sebesar 0,745 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas kepemipinan direktif memiliki pengaruh positif atau berbanding urus 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 ynag rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya.

b. Pengaruh Kepemimpinan Suportif terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel kepemimpinan suportif memiliki koefisien regresi yang menunjukan nilai sebesar 0,829 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas kepemipinan suportif memiliki pengaruh positif atau berbanding urus 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 pemasalahan 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.

c. Pengaruh Kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel kepemimpinan orientasi prestasi memiliki koefisien regresi yang menunjukan nilai sebesar 0,530 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas kepemipinan 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.

d. 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 (X1) nilai koefisien regresi sebesar 0,745, variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) nilai koefisien regresi sebesar 0,829, variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X3) nilai koefisien regresi sebesar 0,530 maka, yang paling dominan disini adalah variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) 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 pemasalahan 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.

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

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan direktif (X1), suportif (X2) dan orientasi prestasi (X3) merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap semangat kerja (Y) 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 (X1), suportif (X2) dan orientasi prestasi (X3) merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Y) dapat ditunjukan dengan nilai Sig F, dari hasil penelitian yang diolah oleh peneliti menunjukan Sig F dari ketiga variabel bebas sebesar 0,000 maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara peran kepemimpinan direktif (X1), suportif (X2) dan orientasi prestasi (X3) merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Y) 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 pemasalahan pada karyawan, dan pemimpin dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik. hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarakan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada karyawan BankRakyat Indonesia (BRI) Cabang Lamongan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan, maka dapat dikemukakan beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

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. Pengaruh secara parsial pada variabel gaya kepemimpinan direktif pada hasil analisis linier berganda menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif menunjukan bahwa adanya hubungan searah antara gaya kepemimpinan direktif terhadap semangat kerja sehingga kenaikan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan direktif maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel semangat kerja.

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.

3. Pengaruh secara parsial pada variabel gaya kepemimpinan suportif pada hasil analisis linier berganda menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) menunjukan bahwa adanya hubungan searah antara gaya kepemimpinan suportif terhadap semangat kerja sehingga kenaikan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan suportif maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel semangat kerja.

   Kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pemimpin dapat menjelaskan segala pemasalahan 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.

4. Pengaruh secara parsial pada variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi pada hasil analisis linier berganda menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X3) menunjukan bahwa adanya hubungan searah antara gaya kepemimpinan orientasi prestasi terhadap semangat kerja sehingga kenaikan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel semangat kerja.

   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.

5. Diantara variabel bebas yang membentuk gaya kepemimpinan, variabel kepemimpinan suportif (X2) adalah variabel yang dominan atau yang paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Y). Pengaruh yang diberikan dari variabel kepemimpinan suportif (X2) adalah searah dengan semangat kerja karyawan (Y). Apabila penerapan variabel kepemimpinan suportif (X2) meningkat, maka semangat kerja karyawan (Y) akan meningkat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka dalam rangka mengoptimalkan variabel- variabel dalam penelitian maupun faktor-faktor lain diluar penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti berupa saran kontribusi praktis bagi perusahaan dan kontribusi teoritis bagi akademis penelitian yang mungkin untuk direalisasikan, antara lain:

1. Saran bagi perusahaan
   a. Seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik dan dapat menjelaskan segala permasalahan diperusahaan 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.

c. 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

Abbott, J. (2003), "Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector", *Journal of Communication Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 333-339.

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*: *Suatu Pendekatan Praktek.* Rineka Cipta, Jakarta.

Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif* : *Teori dan Praktek.* Malang.

Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Semarang : Badan Penerbit –UNDIP.

Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. Alih Bahasa Ir.Nunuk Adiarni MM. *Organisasi*, Edisi Kedelapan Jilid 2. Jakarta: Binarupa Aksara.

Gujarati, Damodar. 1995. *Ekonometrika Dasar.* Jakarta: Erlangga.

Hart, P.M., Wearing, A.J., Conn, M., Carter, N.L., and Dingle, R.K. (2000), "Development of the School Organisational Health Questionnaire: A measure for assessing teacher morale and school organizational climate", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 70, pp. 211-228.

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

Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan kepemimpinan.* Jakarta : Raja Larasindo Persada.

Keith Davis & John W. Newstrom: 2006. *Peran dalam Organisasi.* Erlangga.

Kossen. Stan 1986. *Aspek Manusia dalam Organisasi.* Edisi ke III. Jakarta, Erlangga.

Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.

Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (*Manajemen Kepegawaian*). Bandung : Mandar Maju.

Moekijat.1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menejemen Kepegawaian).* Bandung : Mandar Maju.

Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.* Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Nazir, Mohammad. 1998. *Metode Penelitian.* Ghalia Indonesia, Jakarta.

Nitisemito, Alex. 1992. "*Faktor-faktor Mengukur Semangat Kerja"*

Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi jitu Memilih Strategi Statistik Penelitian Dengan SPSS.* Yogyakarta: Andy Offset.

Riduwan. 2009. *Dasar-dasar Statistika.* Bandung, Alfabeta.

Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi.* Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo.

Sarwono, Jonathan. 2011. *PATH ANALYSIS.* Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* : *Suatu Pendekatan Mikro.* Jakarta, Djambatan.

Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business.* Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke3. Yogyakarta, Badan Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi* YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survai.* Jakarta, PT.Pustaka LP3ES Indonesia.

Siswanto, Bedjo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta, Bumi Aksara.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung : CV.Alfabeta.

Thoha, Mifta. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku.* Rajawali Pers, Jakarta.

Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan I, Bandung, Mandar Maju.

Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan.* Jakarta: PT Raja Grafindo.

Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen.* Jakarta, Rineka Cipta.

Zainun, Buchari. 1991. *Administrasi Dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*. Gunung Agung. Jakarta

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada : Yth Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian yang peneliti lakukan dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan"**, untuk itu peneliti mohon kesediaan saudara untuk mengisi kuesioner berikut.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka memenuhi tugas akhir untuk meraih gelar sarjana (S-1) pada jurusan Administrasi Bisnis,Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk berkenan memberikan jawaban yang sesungguhnya dan sesegera mungkin mengembalikan kueioner ini ke peneliti. Peneliti menjamin rahasia jawaban yang saudara berikan, karena jawaban tersebut hanya sebagai bahan peneliti (skripsi) dan tidak untuk dipublikasikan.

Atas perhatian, bantuan dan kesedianya peneliti ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Arly Sandra Yulistian
Nim.0910320016

IDENTITAS

Petunjuk Pengisian:

- Berilah tanda "√" (cek) pada jawaban berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat Bapak/ Ibu/ Sdr/ i.

Nama :.....(boleh tidak diisi)
Umur : ..... tahun
Jenis Kelamin : (a) Laki laki (b)Perempuan
Pendidikan Terakhir : (SMA/SMK), (Diploma), (Sarjana), (Pascasarjana), (Doktor)
Jabatan/ Staf Bagian : .....
Masa Kerja : ..... tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada pernyataan dibawah ini silahkan mengisi sesuai dengan pendapat dan opini Anda dengan memberikan tanda √ pada jawaban:

SS : Sangat Setuju
S : Setuju
RR : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

A. Variabel (X1) : Kepemimpinan Direktif

1. Pemimpin memberikan perintah atau tugas

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin selalu memberikan perintah pada karyawan					
2.	Pemimpin selalu memberikan tugas pada karyawan					

2. Pemimpin sebagai penentu keputusan

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin berwenang penuh dalam mengambil keputusan					
2.	Pemimpin bertanggung jawab penuh dalam membuat keputusan					

B. Variabel (X2) : Kepemimpinan Suportif

1. Pemimpin menjelaskan permasalahan pada karyawan

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin sering menjelaskan permasalahan kerja					
2.	Pemimpin sering membimbing karyawan dengan baik					

2. Pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin sering menciptakan keharmonisan lingkungan kerja					
2.	Pemimpin sering membantu keinginan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan					

C. Variabel (X3) : Kepemimpinan Orientasi Prestasi

1. Pemimpin mengajukan tantangan yang menarik bagi karyawan

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin sering mengajukan tantangan kerja untuk karyawan					
2.	Pemimpin sering mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan					

2. Pemimpin merangsang kinerja karyawan agar mencapai tujuan

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin sering membangkitkan semangat karyawan untuk berprestasi					
2.	Pemimpin sering memberi bonus pada karyawan yang berprestasi					

D. Variabel (Y) : Semangat Kerja Karyawan

1. Disiplin kerja

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya selalu hadir tepat waktu di tempat kerja					
2.	Saya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan					
3.	Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan					
4.	Apa yang saya lakukan selalu mengacu pada norma-norma yang ada diperusahaan					

2. Kepuasan kerja

No	PERYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya senang karena diberi kesempatan untuk mengembangkan karir					
2.	Saya merasa puas terhadap gaji yang telah diberikan					
3.	Diakui oleh perusahaan, merupakan kepuasan tersendiri bagi saya					
4.	Dihargai oleh perusahaan, merupakan kepuasan tersendiri bagi saya					

3. Kerjasama karyawan

No	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya mampu mengikuti ritme kerja dengan pimpinan					
2.	Saya mampu mengikuti ritme kerja dengan sesama karyawan					
3.	Saya mampu bekerja sama dengan pimpinan					
4.	Saya memilki kemauan untuk bekerjasama dengan sesama karyawan					

~ Terimakasih atas partisipasinya ~

No	Kepemimpinan Direktif (X1)					Kepemimpinan Suportif (X2)					Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3)					Semangat Kerja Karyawan (Y)											
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	XT1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	XT2	X3.1	x3.2	x3.3	x3.4	XT3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	YT
1	4	4	5	5	18	4	5	5	5	19	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	50
2	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	51
3	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	4	5	5	18	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	54
4	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	51
5	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	54
6	4	4	5	4	17	3	5	5	3	16	3	3	4	4	14	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	51
7	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
9	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	5	4	4	17	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	50
10	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
11	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	54
12	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	56
14	4	5	4	5	18	4	5	5	5	19	5	4	5	5	19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
16	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	56
17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
18	4	5	5	4	18	5	3	4	4	16	2	5	2	2	11	5	5	5	5	1	1	2	4	4	2	3	3	40
19	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	4	4	4	5	17	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	45
20	4	4	4	4	16	4	4	5	3	16	3	3	4	4	14	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	51
21	4	4	4	4	16	4	4	5	3	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	4	4	4	4	16	4	4	5	3	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46
23	2	5	1	5	13	2	5	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	16	4	4	5	3	16	4	3	3	2	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
26	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
27	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	3	4	5	5	17	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	52
28	4	4	5	5	18	4	4	5	3	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
29	5	4	5	5	19	5	5	4	4	18	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
30	4	4	2	5	15	4	5	5	5	19	4	4	5	5	18	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	48
31	2	4	2	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
32	2	2	3	4	11	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
33	2	2	4	4	12	4	5	5	5	19	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	46
34	4	4	2	4	14	2	4	5	4	15	4	5	5	5	19	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	50
35	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	55
36	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	2	2	5	5	14	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	51
37	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	2	2	5	5	14	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	51
38	4	4	3	3	14	2	4	5	5	16	4	4	4	4	16	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
39	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	58
40	2	2	1	2	7	2	4	4	4	14	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
41	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

42	4	3	3	4	14	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	41
43	2	2	2	4	10	3	3	4	4	14	5	5	5	5	20	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	41
44	4	4	2	4	14	4	2	5	5	16	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	45
45	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	50
46	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	51
47	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	54
48	5	4	5	5	19	5	4	5	4	18	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	51
49	4	4	5	5	18	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	54
50	4	4	5	4	17	4	5	5	4	18	5	5	4	4	18	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	51
51	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
52	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
53	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	50
54	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
55	4	5	4	4	17	5	4	5	5	19	4	4	5	5	18	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	54
56	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
57	5	5	5	5	20	4	3	5	5	17	5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	56
58	4	5	4	5	18	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
59	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
60	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	56
61	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
62	4	5	5	4	18	5	3	4	4	16	4	5	5	4	18	5	5	5	5	1	1	2	4	4	2	3	3	40
63	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	5	5	18	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	45
64	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	51
65	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
66	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46
67	2	5	1	5	13	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
68	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	3	3	2	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
69	5	5	4	4	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
70	5	5	4	4	18	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
71	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	3	4	5	5	17	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	52
72	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
73	5	4	5	5	19	5	4	4	4	17	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
74	4	4	2	5	15	4	3	4	4	15	4	4	5	5	18	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	48
75	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	45
76	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46
77	2	5	1	5	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
78	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

Lampiran 3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

RELIABELITY

Kepemimpinan direktif (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	4

Kepemimpinan Suportif (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.584	4

Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	4

Semangat Kerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	12

Lampiran 4

Frekuensi Distribusi Responden

Frequencies Kepemimpinan Direktif (X1)

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0

Frequenciy Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10.3	10.3	10.3
	4	43	55.1	55.1	65.4
	5	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.1	5.1	5.1
	3	1	1.3	1.3	6.4
	4	39	50.0	50.0	56.4
	5	34	43.6	43.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.1	5.1	5.1
	2	8	10.3	10.3	15.4
	3	3	3.8	3.8	19.2
	4	30	38.5	38.5	57.7
	5	33	42.3	42.3	100.0

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	1	1.3	1.3	2.6
	4	42	53.8	53.8	56.4
	5	34	43.6	43.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Frequencies Kepemimpinan Suportif (X2)

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
N	Valid	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0

Frequenciy Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.1	5.1	5.1
	3	7	9.0	9.0	14.1
	4	40	51.3	51.3	65.4
	5	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	6	7.7	7.7	9.0
	4	38	48.7	48.7	57.7
	5	33	42.3	42.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	44.9	44.9	44.9
	5	43	55.1	55.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	9.0	9.0	9.0
	4	44	56.4	56.4	65.4
	5	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Frequencies Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X3)

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
N	Valid	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0

Frequenciy Table

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.8	3.8	3.8
	3	5	6.4	6.4	10.3
	4	43	55.1	55.1	65.4
	5	27	34.6	34.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	5	6.4	6.4	9.0
	4	39	50.0	50.0	59.0
	5	32	41.0	41.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	3	3.8	3.8	5.1
	4	26	33.3	33.3	38.5
	5	48	61.5	61.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.8	3.8	3.8
	3	5	6.4	6.4	10.3
	4	19	24.4	24.4	34.6
	5	51	65.4	65.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Frequencies Semangat Kerja (Y)

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y10.1	Y11.1	Y12.1
N	Valid	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequenciy Table

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	44	56.4	56.4	56.4
	5	34	43.6	43.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	1	1.3	1.3	2.6
	4	36	46.2	46.2	48.7
	5	40	51.3	51.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	7.7	7.7	7.7
	4	37	47.4	47.4	55.1
	5	35	44.9	44.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	2	2.6	2.6	5.1
	4	34	43.6	43.6	48.7
	5	40	51.3	51.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.6	2.6	2.6
	3	2	2.6	2.6	5.1
	4	43	55.1	55.1	60.3
	5	31	39.7	39.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.6	2.6	2.6
	2	6	7.7	7.7	10.3
	3	11	14.1	14.1	24.4
	4	38	48.7	48.7	73.1
	5	21	26.9	26.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	1	1.3	1.3	3.8
	4	47	60.3	60.3	64.1
	5	28	35.9	35.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.3	1.3	1.3
	4	44	56.4	56.4	57.7
	5	33	42.3	42.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.1	5.1	5.1
	4	58	74.4	74.4	79.5
	5	16	20.5	20.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	4	5.1	5.1	7.7
	4	50	64.1	64.1	71.8
	5	22	28.2	28.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3.8	3.8	3.8
	4	56	71.8	71.8	75.6
	5	19	24.4	24.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3.8	3.8	3.8
	4	41	52.6	52.6	56.4
	5	34	43.6	43.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

VALIDITAS (X1)

Correlations

		x1	x2	x3	x4	Nilai
x1.1	Pearson Correlation	1	.593**	.734**	.323**	.882**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000
	N	78	78	78	78	78
X1.2	Pearson Correlation	.593**	1	.364**	.474**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	78	78	78	78	78
X1.3	Pearson Correlation	.734**	.364**	1	.346**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.002	.000
	N	78	78	78	78	78
X1.4	Pearson Correlation	.323**	.474**	.346**	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.002		.000
	N	78	78	78	78	78
Kepemimpinan Direktif	Pearson Correlation	.882**	.737**	.853**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VALIDITAS (X2)

Correlations

		x1	x2	x3	x4	Nilai
X2.1	Pearson Correlation	1	.247*	.209	.320**	.722**
	Sig. (2-tailed)		.029	.066	.004	.000
	N	78	78	78	78	78
x2.2	Pearson Correlation	.247*	1	.239*	.270*	.663**
	Sig. (2-tailed)	.029		.035	.017	.000
	N	78	78	78	78	78
X2.3	Pearson Correlation	.209	.239*	1	.338**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.066	.035		.002	.000
	N	78	78	78	78	78
X2.4	Pearson Correlation	.320**	.270*	.338**	1	.698**
	Sig. (2-tailed)	.004	.017	.002		.000
	N	78	78	78	78	78
Kepemimpinan Suportif	Pearson Correlation	.722**	.663**	.594**	.698**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

VALIDITAS (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Nilai
X3.1	Pearson Correlation	1	.717**	.397**	.336**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000
	N	78	78	78	78	78
X3.2	Pearson Correlation	.717**	1	.356**	.286*	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.011	.000
	N	78	78	78	78	78
X3.3	Pearson Correlation	.397**	.356**	1	.803**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000
	N	78	78	78	78	78
X3.4	Pearson Correlation	.336**	.286*	.803**	1	.782**
	Sig. (2-tailed)	.003	.011	.000		.000
	N	78	78	78	78	78
Kepemimpinan orientasi prestasi	Pearson Correlation	.784**	.752**	.810**	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VALIDITAS (Y)

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Nilai
Y1.1	Pearson Correlation	1	.648**	.596**	.661**	.239*	.173	.248*	.352**	.416**	.281*	.318**	.114	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.035	.129	.028	.002	.000	.013	.005	.319	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.2	Pearson Correlation	.648**	1	.738**	.704**	.232*	.196	.246*	.452**	.551**	.454**	.371**	.165	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.041	.085	.030	.000	.000	.000	.001	.149	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.3	Pearson Correlation	.596**	.738**	1	.716**	.176	.340**	.246*	.482**	.365**	.318**	.423**	.274*	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.122	.002	.030	.000	.001	.005	.000	.015	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.4	Pearson Correlation	.661**	.704**	.716**	1	.101	.286*	.306**	.482**	.426**	.357**	.391**	.356**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.380	.011	.006	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.5	Pearson Correlation	.239*	.232*	.176	.101	1	.657**	.635**	.315**	.440**	.693**	.705**	.510**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.035	.041	.122	.380		.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.6	Pearson Correlation	.173	.196	.340**	.286*	.657**	1	.731**	.519**	.418**	.592**	.612**	.498**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.129	.085	.002	.011	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.7	Pearson Correlation	.248*	.246*	.246*	.306**	.635**	.731**	1	.620**	.361**	.579**	.516**	.398**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.028	.030	.030	.006	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.8	Pearson Correlation	.352**	.452**	.482**	.482**	.315**	.519**	.620**	1	.466**	.439**	.477**	.453**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.9	Pearson Correlation	.416**	.551**	.365**	.426**	.440**	.418**	.361**	.466**	1	.746**	.626**	.436**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78

Y1.10	Pearson Correlation	.281*	.454**	.318**	.357**	.693**	.592**	.579**	.439**	.746**	1	.664**	.590**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.005	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.11	Pearson Correlation	.318**	.371**	.423**	.391**	.705**	.612**	.516**	.477**	.626**	.664**	1	.681**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Y1.12	Pearson Correlation	.114	.165	.274*	.356**	.510**	.498**	.398**	.453**	.436**	.590**	.681**	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	.319	.149	.015	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Nilai	Pearson Correlation	.571**	.656**	.659**	.666**	.702**	.756**	.723**	.709**	.719**	.801**	.803**	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 5

Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y	51.5513	5.25616	78
x1	16.8846	2.66278	78
x2	17.2821	1.74250	78
x3	17.5641	2.23077	78

Correlations

		Y	x1	x2	x3
Pearson Correlation	Y	1.000	.631	.612	.507
	x1	.631	1.000	.603	.392
	x2	.612	.603	1.000	.490
	x3	.507	.392	.490	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	x1	.000	.	.000	.000
	x2	.000	.000	.	.000
	x3	.000	.000	.000	.
N	Y	78	78	78	78
	x1	78	78	78	78
	x2	78	78	78	78
	x3	78	78	78	78

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Uji Asumsi Klasik

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.721[a]	.520	.501	3.71392	1.241

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1106.597	3	368.866	26.743	.000[a]
	Residual	1020.698	74	13.793		
	Total	2127.295	77			

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.355	4.466		3.439	.001
	x1	.745	.201	.377	3.700	.000
	x2	.829	.325	.275	2.554	.013
	x3	.530	.220	.225	2.410	.018

a. Dependent Variable: y

Coefficient Correlations[a]

Model			x3	x1	x2
1	Correlations	x3	1.000	-.138	-.346
		x1	-.138	1.000	-.513
		x2	-.346	-.513	1.000
	Covariances	x3	.048	-.006	-.025
		x1	-.006	.040	-.034
		x2	-.025	-.034	.105

a. Dependent Variable: y

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	x1	x2	x3
1	1	3.974	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.014	17.106	.10	.75	.00	.14
	3	.008	22.102	.41	.01	.03	.82
	4	.004	31.401	.49	.24	.97	.04

Casewise Diagnostics[a]

Case Number	Std. Residual	y	Predicted Value	Residual
62	-3.110	40.00	51.5501	-1.15501E1

a. Dependent Variable: y

Lampiran 6

Kantor Cabang Lamongan

Karyawan BRI Cabang Lamongan

Karyawan Saat Bekerja

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Arly Sandra Yulistian
NIM : 0910320016
Perusahaan : Fakultas Ilmu Administrasi universitas Brawijaya, Malang,

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa dalam melaksanakan Penelitian bertujuan untuk penyelesaian tugas-tugas yang bersangkutan sesuai judul / topik dan tidak menyangkut kerahasiaan Bank.

Demikian Surat Pernyataan ini Saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Lamongan, Tgl. 14 Juni 2013
Yang membuat Pernyataan,

Arly Sandra Yulistian

Model 54

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk
KANTOR CABANG

Jalan Basuki Rahmad Nomor 86 Lamongan 62215
Telp.(0322) 318888, 318777, 323223 Fax 323222
Website : www.bri.co.id

Nomor : B.1986 KC-IX/UMU/06/2013
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Ijin Riset/Survey**

Lamongan, tgl. 14 Juni 2013

Kepada :
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

di- Malang

Surat Pengantar Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang No. 6211/ UN.10.3/1.14/PG/2013 Tanggal 14 Mei 2013

Memperhatikan dan menunjuk surat tersebut diatas, perihal Permohonan Ijin Riset/ Survey Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang, dengan ini diberitahukan bahwa Kanca PT. BRI (Persero), Tbk Lamongan pada prinsipnya dapat menyetujui permohonan Saudara untuk melaksanakan Penelitian di Kanca PT. BRI (Persero), Tbk Lamongan, atas Nama Mahasiswa tersebut dibawah ini :

No	NIM	N A M A	T O P I K	PELAKSANAAN
1	0910320016	Arly Sandra Yulistian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan direktif,suportif, Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan	Tgl. 14 Juni s/d 28 Juni 2013

Ijin Magang ini diberikan hanya untuk penyelesaian tugas-tugas **yang bersangkutan** sesuai Judul / Topik tersebut diatas dan tidak menyangkut rahasia Bank.
Demikian untuk dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk
KANTOR CABANG

Ery Soesetyo
Pgs.Pemimpin Cabang

Tindasan :
Kepada :
1. **Sdr. Arly Sandra Yulistian**
   d/p. Universitas Brawijaya
   di – Malang
2. **Arsip**

Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, Penghargaan Kepada SDM

CURRICULUM VITAE

Nama	:	Arly Sandra Yulistian
Nomor Induk Mahasiswa	:	0910320016
Tempat dan tanggal lahir	:	Lamongan, 8 februari 1991
Pendidikan Formal	:	1. SD Arjasa 1 Tamat tahun 2003
		2. SMP Negeri 3 Lamongan Tamat tahun 2006
		3. SMA Negeri 3 Lamongan Tamat tahun 2009
		4. S1 Universitas Brawijaya Tamat tahun 2013
Pengalaman Organisasi	:	Wasit – Juri IPSI kota Malang
Pengalaman Magang	:	BRI Cabang Lamongan
Karya Ilmiah	:	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Survei pada BRI Cabang Lamongan)