
**PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM UPAYA
MENINGKATKAN SEMANGAT DAN KEGAIRAHAN KERJA
KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN**

Siti Almaidah

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti

Abstrak

Pada setiap organisasi, salah satu unsur penting didalam penyelenggaraan manajemen, adalah kepemimpinan. Peranan pemimpin sangat menentukan dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Efektifitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya, serta kemampuannya secara tepat di dalam mengantisipasi terhadap sifat kondisi yang dihadapinya, baik kondisi yang terdapat dalam organisasi maupun kondisi yang ada di luar organisasi. Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratik, demokratik, dan bebas terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan pada P.T. Gudang Garam Bojonegoro, serta menguji kecenderungan gaya kepemimpinan yang diaplikasikan dalam upaya untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 karyawan. Dari hasil pengujian kualitas data diperoleh bahwa semua butir pertanyaan pada setiap variabel menunjukkan hasil valid dan reliabel. Sedangkan dari pengujian hipotesis diperoleh bahwa gaya kepemimpinan otokratik, demokratik, dan bebas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan. Pengujian secara parsial menunjukkan gaya kepemimpinan demokratik mempunyai pengaruh paling besar terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan. Di dalam penelitian ini juga diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpinya. Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan karyawan. Hal ini timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan Otokratik, Gaya Kepemimpinan Demokratik, Gaya Kepemimpinan Bebas, Semangat dan Kegairahan Kerja*

Abstract

In every organization, one of the important elements in managing management, is a matter of leadership. The role of the leader is decisive in an effort to reach the target which has been set. The effectiveness of a leader is determined by its ability to influence and direct members of organization. The effectiveness of a leader is also determined by its ability appropriately in anticipation of the nature of the conditions it faces, both the conditions contained within the organization as well as conditions outside the organization. This study aims to examine and analyze the influence of autocratic, democratic, and free leadership style to the spirit and enthusiasm of employees at P.T. Gudang Garam Bojonegoro, and testing the tendency of leadership styles to be applied in an effort to improve the spirit and enthusiasm of employees. The results of testing the quality of the data obtained that all items of question on each variable shows valid and reliable results. While the hypothesis testing obtained that the style

of leadership autocratic, democratic, and free have a positive and significant influence on the spirit and enthusiasm of employees. Partial tests show that democratic leadership style has the greatest influence on the spirit and enthusiasm of employees. In this study also disclosed that an effective leadership style is leadership that is tailored to the situation and conditions of the people he leads. Indications of the decline in the spirit and enthusiasm of employees of work is showed by high levels of absenteeism and employee movement. This arises as a result of undesirable leadership

Keywords: *the style of autocratic leadership, the style of democratic leadership, the style of free leadership, the spirit and enthusiasm of employees*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur penting dalam menjalankan suatu kegiatan usaha. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari dua alat utama perusahaan yaitu manusia sebagai penggerak utama jalannya proses produksi dan fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menunjang kelangsungan hidup perusahaan seperti mesin, bahan baku, lokasi perusahaan, kendaraan angkut dan sebagainya.

Di dalam perusahaan karyawan bukan hanya sebagai alat atau komoditi produksi melainkan mereka adalah sumber daya yang mendatangkan hasil. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan perusahaan sangatlah bergantung pada kemampuan karyawan yang ada di perusahaan. Pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik, yang pada akhirnya dapat berprestasi dengan baik pula.

Setiap karyawan sebagai manusia mempunyai watak dan perilaku yang berbeda. Hal itu disebabkan karena beberapa hal, misalnya perbedaan latar belakang pendidikan, keterampilan, watak dasar maupun faktor-faktor lainnya dari karyawan itu sendiri. Perbedaan latar belakang dapat pula menyebabkan perbedaan tingkat produktivitas karyawan. Produktivitas tersebut cermin prestasi dan penentu tingkat efektifitas dan efisiensi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas diantaranya, pendidikan, keterampilan kerja, disiplin, motivasi, kesehatan, penghasilan, teknologi, lingkungan kerja,

jaminan sosial, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut dapat saling mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung.

Selain faktor tersebut diatas, produktivitas juga dipengaruhi oleh semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Maka peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam meningkatkan semangat dan kegairahan karyawan sebagai upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena peran kepemimpinan dalam perusahaan sedemikian penting, maka pemimpin harus benar-benar mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi, dalam arti harus mampu mempengaruhi bawahannya. Sebagaimana disampaikan oleh Siagian (1989), bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu. Menurut Tyson dan Jackson (2000), bahwa kepemimpinan adalah merupakan beberapa proses legitimasi pengaruh. Sedangkan Handoko (2012) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Maka kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Di sisi lain karyawan membutuhkan dorongan dan motivasi dari pemimpin agar dapat bekerja lebih baik dan bersemangat.

Menghadapi era globalisasi dengan berbagai bentuk perubahan dan ketidakpastian ini, suatu perusahaan harus selalu berusaha agar para karyawannya tetap konsisten dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat mewujudkan hal tersebut adalah masalah kepemimpinan. Artinya, seorang pemimpin harus mampu menunjukkan perilaku dan suasana kerja yang dapat mendukung terciptanya sikap, motivasi dan kinerja yang baik.

Keberhasilan suatu perusahaan baik sebagai keseluruhan maupun kelompok sangat tergantung pada mutu kepemimpinan. Mutu yang mencakup persepsi, wawasan, filsafat, perilaku, dan gaya kepemimpinan. Efektivitas kepemimpinan seseorang juga sangat ditentukan oleh kemampuannya secara tepat di dalam mengantisipasi terhadap sifat kondisi yang dihadapinya, baik kondisi yang terdapat dalam perusahaan maupun kondisi yang ada di luar perusahaan.

Gaya kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh faktor situasi. Hal ini banyak dikemukakan oleh beberapa ahli, seperti Fiedler (1974), Hersey & Blanchard (1988), Reddin (1984) dan Linkert (1988) dalam Wahdjosumidjo (1994). Tidak ada seorang pemimpin yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya, efektivitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada

kemampuannya “*membaca*” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan yang efektif akan berpengaruh terhadap perilaku orang yang dipimpinnya. Karena sikap, perilaku, sifat, dan wawasan pemimpin menentukan keberhasilan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan untuk mengarahkan bawahan guna mencapai tujuannya.

P.T. Gudang Garam adalah merupakan salah satu pabrik rokok terbesar di Indonesia, dengan daerah pemasaran meliputi hampir seluruh kota di Indonesia. Untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, disamping diharapkan peran aktif karyawan, perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan karyawan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk turut serta dalam aktivitas perusahaan.

Sebagai salah satu perusahaan yang cukup banyak menyerap atau membutuhkan sumber daya manusia, P.T. Gudang Garam juga dituntut untuk menciptakan suatu komunikasi kerja yang baik pada karyawannya, dan menciptakan hubungan kerja yang serasi dan selaras. Sehingga tujuan perusahaan maupun tujuan individu karyawan dapat terwujud. Dalam mewujudkan tujuan tersebut perlu adanya peran gaya kepemimpinan yang efektif dan yang cocok untuk diterapkan sehingga dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif, dapat mengakibatkan turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan sehingga akan mengganggu produktivitas perusahaan. Kepemimpinan selalu memerlukan aspek kepribadian yang hasil perwujudannya terpola di dalam gaya yang dominan dari aktivitas kepemimpinannya.

TELAAH PUSTAKA

Kepemimpinan

Menurut Suradinata (1997), pemimpin merupakan orang yang memimpin kelompok, dua orang atau lebih, baik dalam organisasi maupun keluarga. Berikutnya Thoha (1995), menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan melakukan beberapa jenis kekuasaan di dalam atau di luar suatu organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah sebagai salah satu seni mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerja sama (Timpe: 1991). Sementara menurut Armstrong (1998) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu mengenai mendorong dan membangkitkan individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya demi mencapai hasil yang diinginkan.

Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin pada umumnya mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga perilaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya yang melekat pada diri pemimpin akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan.

Menurut Gerungan (1991), gaya kepemimpinan dibedakan menjadi tiga: (a) gaya kepemimpinan otokratik, merupakan pola kepemimpinan yang mempunyai ciri dengan menggunakan komunikasi satu arah, dimana pemimpin memberikan batasan peranan kepada bawahan dan memberi tahu bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana melaksanakan berbagai tujuan, (b) gaya kepemimpinan demokratik, merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan dan masih membuat semua jenis keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku yang mendukung dengan berusaha mendengar keluhan para bawahan tentang hasil keputusan yang dibuat dan ide-ide serta saran-saran dari mereka, (c) gaya kepemimpinan bebas, merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan, dalam arti pemimpin menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan menurut White dan Lippitt dalam Winardi (1998), membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga, (a) gaya otokratik, seorang pemimpin otokratik mengambil semua keputusan yang berhubungan dengan kelompok dan ia merupakan sumber pokok pengaruh pada aktivitas-aktivitas kelompok, (b) gaya demokratik, keputusan diambil oleh pemimpin, hanya setelah diadakan diskusi dan adanya partisipasi para karyawan, (c) gaya bebas, pada gaya ini, seorang pemimpin tidak menimbulkan pengaruh dan tidak memberikan sumbangsih kepada pencapaian tujuan kelompok, serta kelompok diberi kebebasan untuk menentukan bagaimana menyelesaikan pekerjaannya.

Semangat dan Kegairahan Kerja

Menurut Nitisemito (1995), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat dikerjakan lebih cepat dan terdapat kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Siswanto (1999), semangat dan kegairahan kerja adalah sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku karyawan untuk bekerja dengan giat dan konsisten dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan

mempengaruhi produktivitasnya. Kegairahan kerja yang rendah dapat menimbulkan kemangkiran, pemogokan, kepura-puraan dan berbagai aksi dan reaksi lainnya. Dalam jangka panjang semangat dan kegairahan kerja yang rendah mempunyai dampak yang lebih merugikan perusahaan daripada sekedar hilangnya produktivitas. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya sehingga produktivitas dapat lebih ditingkatkan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Semangat dan Kegairahan Kerja

Suatu perusahaan akan berjalan dengan baik, apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda satu dengan yang lain, dimana hal tersebut akan berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan diperlukan peranan seorang pemimpin yang mempunyai keterampilan untuk mengarahkan dan memotivasi bawahannya agar bekerja dengan sungguh-sungguh.

Karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin juga sebaliknya. Hal yang demikian dapat terjadi apabila karyawan tersebut tidak mendapatkan dorongan untuk bekerja dengan baik. Disinilah peran kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Pada dasarnya setiap individu dalam suatu perusahaan tidak malas, akan tetapi mempunyai imajinasi, rajin, inovatif dan penuh kreativitas. Agar kondisi tersebut dapat teraktualisasikan, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat menciptakan suatu iklim yang kondusif, yang mendukung semangat dan kegairahan kerja karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara baik dan memuaskan.

Hipotesis

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1** : Gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran perusahaan rokok P.T. Gudang Garam Bojonegoro.
- H2** : Gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran perusahaan rokok P.T. Gudang Garam Bojonegoro.

H3 : Gaya kepemimpinan bebas berpengaruh signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran perusahaan rokok P.T. Gudang Garam Bojonegoro.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Ditinjau dari tujuannya, penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian pengujian hipotesis. Metode survey digunakan dalam penelitian ini, yaitu suatu metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Jogiyanto: 2004).

Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian pemasaran P.T. Gudang Garam Bojonegoro sebanyak 43 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian pemasaran P.T. Gudang Garam Bojonegoro sebanyak 43 orang. Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian adalah teknik sampling jenuh, dengan jumlah seluruh anggota populasi dijadikan sebagai anggota sampel.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel Terikat adalah Semangat dan Kegairahan Kerja

Semangat dan kegairahan kerja adalah merupakan suatu keadaan dimana karyawan mempunyai kesenangan mendalam terhadap pekerjaannya, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan hasil produksi yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Variabel semangat dan kegairahan kerja meliputi kondisi karyawan, kerjasama, kesenangan terhadap pekerjaan, dan kepuasan kerja.

Variabel Bebas adalah Gaya Kepemimpinan

Variabel independen adalah fakta yang diukur dan diolah untuk menentukan hubungan dengan gejala yang diteliti. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan otokratik, demokratik, dan bebas. Adapun konsep, variabel, berikut indikatornya ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Konsep, Variabel dan Indikator

No	Konsep	Variabel	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan	1. Gaya Kepemimpinan Otokratik (X ₁)	a. Pemberian tugas b. Pengawasan terhadap bawahan c. Pemecahan masalah & inisiatif d. Pembuatan keputusan
		2. Gaya Kepemimpinan Demokratik (X ₂)	a. Memberikan dukungan b. Mengkomunikasikan c. Berlaku adil d. Menciptakan suasana tenang
		3. Gaya Kepemimpinan Bebas (X ₃)	a. Kebebasan penyelesaian tugas b. Menuntut terampil c. Kebebasan mengambil keputusan d. Memudahkan interaksi
2	Semangat & Kegairahan Kerja	Semangat dan Kegairahan Kerja (Y)	a. Ketenangan dalam bekerja b. Banyaknya masalah-masalah pribadi. c. Kekompakan dalam penyelesaian tugas d. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan e. Pemberian tugas sesuai keahlian f. Terpenuhi kebutuhan g. Tingkat keterlibatan dalam pencapaian tujuan

Sumber: Gerungan (1991), White & Lippitt (Winardi, 1998), E. Tramel dan Helen Reynolds (Sutarto: 2001)

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif yang terdiri dari: (1) uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas), dan (2) uji hipotesis (analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gudang Garam Bojonegoro, sebanyak 43 karyawan. Data tentang responden meliputi tentang jenis kelamin, usia, masa kerja, status kepegawaian, dan tingkat pendidikan. Dari 43 karyawan terdiri dari 40 orang laki-laki dan 3 orang wanita. Sebagian besar karyawan atau 46,5% berusia antara 36 tahun hingga 40 tahun. Sedangkan untuk masa kerja 62,7% karyawan telah bekerja selama lebih dari 11 tahun. Pada status kepegawaian terdiri dari karyawan kontrak sebanyak 7 karyawan

dan karyawan tetap sebanyak 36 karyawan. Dari tingkat pendidikan karyawan terdiri dari lulusan SD, SMP, SMA, dan Sarjana.

Tanggapan Responden

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Otokratik

Tabel 2. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratik (X₁)

No	Keterangan	JUMLAH	
		Orang	%
1	Tingkat intensitas pimpinan dalam memberikan tugas kepada karyawan		
	a. Selalu	8	18,6
	b. Sering	20	46,6
	c. Kadang-kadang	11	25,6
	d. Pernah	3	6,9
	e. Tidak Pernah	1	2,3
2	Tingkat intensitas pimpinan dalam mengawasi pekerjaan karyawan		
	Selalu	6	13,9
	Sering	13	30,2
	Kadang-kadang	18	42
	Pernah	4	9,3
	Tidak Pernah	2	4,6
3	Tingkat intensitas pimpinan dalam melakukan pemecahan masalah dengan inisiatif sendiri		
	a. Selalu	9	20,9
	b. Sering	14	32,5
	c. Kadang-kadang	8	18,6
	d. Pernah	12	28
	e. Tidak Pernah	0	0
4	Tingkat intensitas pimpinan dalam membuat keputusan sendiri		
	Selalu	0	0
	Sering	18	42
	Kadang-kadang	14	32,5
	Pernah	10	23,2
	Tidak Pernah	1	2,3

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Demokratik

Tabel 3. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratik (X₂)

No	Keterangan	JUMLAH	
		Orang	%
1	Sikap pimpinan dalam memberikan dukungan		
	a. Sangat Mendukung	7	16,3
	b. Mendukung	31	72
	c. Cukup Mendukung	5	11,7
	d. Kurang Mendukung	0	0
	e. Sangat Tidak Mendukung	0	0
2	Sikap pimpinan dalam Mengkomunikasikan pekerjaan		
	a. Selalu	8	18,6
	b. Sering	10	23,2
	c. Kadang-kadang	15	35
	d. Pernah	10	23,2
	e. Tidak Pernah	0	0
3	Perlakuan adil pimpinan terhadap karyawan		
	a. Sangat Adil	10	23,2
	b. Adil	14	32,5
	c. Cukup Adil	18	42
	d. Tidak Adil	1	2,3
	e. Sangat Tidak Adil	0	0
4	Pimpinan dalam membuat suasana senang bagi karyawan		
	a. Selalu	11	25,6
	b. Sering	8	18,6
	c. Kadang-kadang	10	23,2
	d. Pernah	9	20,9
	e. Tidak Pernah	5	11,7

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Bebas

Tabel 4. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Bebas (X₃)

No	Keterangan	JUMLAH	
		Orang	%
1	Pimpinan dalam memberikan kebebasan menyelesaikan tugas kepada karyawan		
	a. Selalu	0	0
	b. Sering	7	16,3
	c. Kadang-kadang	9	20,9
	d. Pernah	27	62,8

	e.		
	f. Tidak Pernah	0	0
2	Tuntutan pimpinan kepada karyawan untuk terampil		
	a. Selalu	15	34,9
	b. Sering	7	16,3
	c. Kadang-kadang	7	16,3
	d. Pernah	10	23,2
	e. Tidak Pernah	4	9,3
3	Pimpinan dalam memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan		
	a. Selalu	7	16,3
	b. Sering	6	13,9
	c. Kadang-kadang	8	18,6
	d. Pernah	12	28
	e. Tidak Pernah	10	23,2
4	Pimpinan dalam memberikan Kesempatan interaksi		
	a. Selalu	6	13,9
	b. Sering	9	20,9
	c. Kadang-kadang	11	25,6
	d. Pernah	14	32,5
	e. Tidak Pernah	3	6,9

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Tanggapan responden terhadap semangat dan kegairahan kerja

Tabel 5. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Semangat dan Kegairahan Kerja (Y)

No	Keterangan	JUMLAH	
		Orang	%
1	Tingkat ketenangan dalam bekerja		
	a. Sangat membantu	8	18,6
	b. Membantu	20	46,6
	c. Cukup membantu	10	23,2
	d. Kurang membantu	4	23,2
	e. Sangat kurang membantu	1	2,3
2	Banyaknya masalah-masalah pribadi		
	a. Sangat kompleks	11	25,6
	b. Kompleks	19	44,2
	c. Cukup kompleks	8	18,6
	d. Kurang kompleks	2	4,6
	e. Sangat kurang kompleks	3	6,9
3	Tingkat kekompakkan dalam bekerja sama		
	a. Sangat kompak	7	16,3
	b. Kompak	16	37,2
	c. Cukup kompak	16	37,2
	d. Kurang kompak	4	9,3

	e. Sangat kurang kompak	0	0
	Kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan		
4	a. Sangat senang	8	18,6
	b. Senang	21	48,8
	c. Cukup senang	14	32,4
	d. Kurang senang	0	0
	e. Sangat kurang senang	0	0
5	Kesediaan karyawan melakukan kerja lembur		
	a. Sangat bersedia	9	20,9
	b. Bersedia	18	42
	c. Cukup bersedia	12	28
	d. Kurang bersedia	4	9,3
	e. Sangat kurang bersedia	0	0
6	Tingkat kejenuhan terhadap pekerjaan		
	Sangat Jenuh	11	25,6
	Jenuh	20	46,6
	Cukup Jenuh	9	20,9
	Tidak Jenuh	3	6,9
	Sangat Tidak Jenuh	0	0
7	Tingkat kepuasan karyawan terhadap pembagian kerja		
	Sangat puas	11	25,6
	Puas	18	42
	Cukup puas	12	28
	Kurang puas	2	4,6
	Sangat kurang puas	0	0

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Secara keseluruhan hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Butir Skala Kepemimpinan Otokratik

Butir Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,591	0,254	Valid
2	0,292	0,254	Valid
3	0,527	0,254	Valid
4	0,568	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Butir Skala Kepemimpinan Demokratik

Butir Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,266	0,254	Valid
2	0,429	0,254	Valid
3	0,360	0,254	Valid
4	0,409	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Butir Skala Kepemimpinan Bebas

Butir Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,357	0,254	Valid
2	0,544	0,254	Valid
3	0,521	0,254	Valid
4	0,366	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Butir Skala Semangat dan Kegairahan Kerja

Butir Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,455	0,254	Valid
2	0,649	0,254	Valid
3	0,579	0,254	Valid
4	0,560	0,254	Valid
5	0,665	0,254	Valid
6	0,688	0,254	Valid
7	0,798	0,254	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Hasil uji validasi setiap butir terhadap skor totalnya menunjukkan semua butir alat ukur adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung $>$ r tabel dengan tingkat signifikansi pada level 0,05. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel selengkapnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otokratik	0,689	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Demokratik	0,657	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Bebas	0,662	Reliabel
Semangat dan Kegairahan Kerja	0,682	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Dari hasil uji reliabilitas, dinyatakan bahwa semua variabel memiliki koefisien alpha antara 0 sampai dengan 1, dan memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 sehingga semua variabel dapat digunakan untuk analisa selanjutnya.

Uji Hipotesis

Untuk menguji keseluruhan hipotesis yang dirumuskan dilakukan dengan analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi. Berikut ini hasil dari masing-masing uji:

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis yang dirumuskan.

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.807	.285		2.837	.007
X1	.253	.082	.371	3.092	.004
X2	.309	.104	.374	3.326	.002
X3	.158	.047	.304	2.964	.005

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel 11 tersebut diatas dapat disusun persamaan regresi sehingga model persamaannya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (1)$$

$$Y = 0,807 + 0,253X_1 + 0,309X_2 + 0,158X_3 + e \quad (2)$$

Hasil perhitungan yang terdapat pada tabel 11, dapat diartikan:

- Konstanta sebesar 0,807 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel Gaya Kepemimpinan, nilai variabel Semangat dan Kegairahan Kerja sebesar 0,807.
- Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Otokratik sebesar 0,253 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai pada variabel Gaya Kepemimpinan Otokratik akan memberikan kenaikan nilai sebesar 0,253. Koefisien variabel Gaya Kepemimpinan Otokratik mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Semangat dan Kegairahan Kerja. Hal ini terlihat dari tingkat signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan Otokratik sebesar 0,004 yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,004 < 0,05$).
- Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik sebesar 0,309 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai pada variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik akan memberikan kenaikan nilai sebesar 0,309. Koefisien variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Semangat dan Kegairahan Kerja. Hal ini terlihat dari tingkat signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik sebesar 0,005 yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,002 < 0,05$).
- Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Bebas sebesar 0,158 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai pada variabel Gaya Kepemimpinan Bebas akan memberikan kenaikan nilai sebesar 0,158. Koefisien variabel Gaya Kepemimpinan Bebas mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Semangat dan Kegairahan

Kerja. Hal ini terlihat dari tingkat signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan Bebas sebesar 0,002 yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,005 < 0,05$).

Uji F (F Test)

Untuk pengujian secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat dan kegairahan kerja dapat dilihat pada tabel 12, sehingga dapat dijelaskan bahwa model regresi mempunyai nilai F hitung sebesar 35,367 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena tingkat signifikansinya lebih kecil dibandingkan tingkat signifikan yang ditetapkan yaitu 0,05, maka model regresi signifikan digunakan untuk memprediksi semangat dan kegairahan kerja sebagai variabel dependennya. Hal ini dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja. Berikut ini tabel yang menunjukkan hasil uji F.

Tabel 12. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.999	3	1.333	35.367	.000 ^a
	Residual	1.470	39	.038		
	Total	5.469	42			

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Uji t (t Test)

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel 11 diatas.

Dari tabel 11 ditunjukkan bahwa nilai t untuk variabel gaya kepemimpinan otokratik (X_1) sebesar 3,092 dengan tingkat signifikansi 0,004. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh secara parsial terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebesar 3,092.

Sedangkan untuk gaya kepemimpinan demokratis (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebesar 3.326 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Selanjutnya untuk gaya kepemimpinan bebas (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebesar 2.964 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,005.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,711. Hal ini berarti 71,1% variabel semangat dan kegairahan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 28,9% dijelaskan oleh faktor lain tidak ikut dibahas dalam penelitian ini. Berikut ini tabel hasil perhitungan koefisien determinasi.

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855 ^a	.731	.711	.19414

Sumber : Data Primer Diolah (2015)

Pembahasan

Adapun pengujian hipotesis memberikan hasil sebagai berikut:

H1 = *Gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran perusahaan rokok P.T. Gudang Garam Bojonegoro.*

Dari tabel 11 terlihat bahwa besarnya nilai uji t pada variabel gaya kepemimpinan otokratik sebesar 3.092 dan besarnya nilai probabilitas signifikansi adalah 0,004 di bawah 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh positif dan signifikan pada semangat dan kegairahan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 terbukti dalam penelitian ini.

H2 = *Gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran perusahaan rokok P.T. Gudang Garam Bojonegoro.*

Dari tabel 11 terlihat bahwa besarnya nilai uji t pada variabel gaya kepemimpinan demokratik sebesar 3.326 dan besarnya nilai probabilitas signifikansi adalah 0,002 di bawah 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh positif dan signifikan pada semangat dan kegairahan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 terbukti dalam penelitian ini.

H3 = *Gaya kepemimpinan bebas berpengaruh signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran perusahaan rokok P.T. Gudang Garam Bojonegoro.*

Dari tabel 11 terlihat bahwa besarnya nilai uji t pada variabel gaya kepemimpinan bebas sebesar 2.964 dan besarnya nilai probabilitas signifikansi adalah 0,005 di bawah 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan bebas berpengaruh positif dan signifikan pada semangat dan kegairahan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 terbukti dalam penelitian ini.

SIMPULAN

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (a) gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan, (b) gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan, dan (c) gaya kepemimpinan bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan.
2. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan otokratik, demokratik, dan bebas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebesar 35,37%.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa konsistensi variabel gaya kepemimpinan demokratik merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan bagian pemasaran. Hal ini bisa ditunjukkan dengan besarnya nilai uji t pada variabel gaya kepemimpinan demokratik sebesar 3.326 dan besarnya nilai probabilitas signifikansi adalah 0,002 di bawah 0,05.
4. Berdasarkan hasil analisa deskriptif dan kuantitatif diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung diaplikasikan oleh pimpinan bagian pemasaran pada P.T. Gudang Garam Bojonegoro adalah gaya kepemimpinan demokratik.

SARAN

1. Pimpinan sebaiknya lebih banyak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, mengembangkan potensi dirinya, serta memberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat serta gagasan demi kemajuan perusahaan.
2. Pimpinan dapat meningkatkan esensi dari gaya kepemimpinan demokratik sehingga dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

3. Karyawan sebagai anggota kelompok harus siap untuk lebih banyak terlibat dalam penentuan dan pencapaian tujuan kelompok dengan semangat dan kegairahan kerja yang dimilikinya.

REFERENSI

- Amstrong, M., 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Sofyan Cikmat dan Haryono, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Fatmawati, 1997, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi "Puskopad" Malang*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen, UMM, Malang.
- Gerungan, W. A., 2000, *Psikologi Sosial*, Refika Aditama, Bandung.
- Handoko, T. H., 2012, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Jogiyanto, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Munandar, Aris, 1992, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Perusahaan Daerah Aneka Kimia Unit Wates Mojokerto*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen, UMM, Malang
- Nitisemito, Alex S., 2010, *Manajemen Personalia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Suradinata, E., 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, Gramedia, Jakarta.
- Sutarto, 2001, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoha, M., 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Timpe, A.D., 1991, *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis, Kepemimpinan*, Alih Bahasa B. Susanto, Gramedia, Jakarta.
- Tyson, S. & Jackson, T., 2000, *Perilaku Organisasi*, Edisi I, Alih Bahasa Jacobus D. & Prabantini, Andi Ofset, Yogyakarta.
- Wahdjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Winardi, 1998, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.