

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN REWARD TERHADAP GAIRAH KERJA KARYAWAN PADA PT.TOBA PERMAI MEDAN**

**Fanny Untari<sup>1</sup>, Syawaluddin<sup>2</sup>, dan Mila Asmawiani<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Alumni STIE Professional Manajemen College Indonesia  
email: fannyuntari10@gmail.com

<sup>2</sup>Dosen STIE Professional Manajemen College Indonesia  
email: syawal73\_liaw@yahoo.com

<sup>3</sup>Dosen STIE Professional Manajemen College Indonesia  
email: meelha82@gmail.com

***Abstract.** PT.Toba Permai Medan is: a company engaged in the paper trade. The phenomenon that occurs in company is: decreased employee morale. Employees do not have an interest in improving their work, they only complete the responsibilities given but there is no intention to improve work efficiency and effectiveness. The cause of decreased employee morale is thought to be caused by leadership style and rewards. This study uses multiple linear regression analysis. The population in this study was all employees in the company, amounting to 45 people. Samples were taken with a saturated sampling technique where all members of the population were used as samples. Thus, the sample in this study amounted to 45 people. Simultaneous hypothesis test results show that the leadership style and reward variables have an influence on employee morale at PT.Toba Permai Medan. The results of the partial hypothesis test showed that partially each of the leadership style and reward variables had an influence on employee morale at PT.Toba Permai Medan.*

**Keywords:** *Leadership Style, Reward, Employee Morale.*

### **I. PENDAHULUAN**

Karyawan adalah aset perusahaan yang harus dijaga, karena karyawan merupakan roda penggerak seluruh kegiatan operasional perusahaan. Karyawan memberikan kepintaran dan segala daya upayanya untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, melakukan negosiasi, dan mempersiapkan semua kebutuhan perusahaan untuk memperoleh laba. Perusahaan harus memberikan *feedback* terhadap perusahaan dengan menjaga agar aset perusahaan tersebut dapat terus bekerja bagi perusahaan.

Gairah kerja adalah perwujudan watak kerja yang tinggi. Produktivitas kerja yang tinggi pada umumnya disebabkan oleh gairah kerja yang tinggi. Sebaliknya, gairah kerja yang rendah tidak akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Contohnya karyawan yang mempunyai gairah kerja yang tinggi, akan bekerja dengan tekun, walaupun dengan minimum supervisi. Walaupun demikian, gairah kerja dapat berubah-ubah

sesuai dengan keadaan karyawan. Karyawan yang tidak merasa dilindungi perusahaan lambat laun akan turun gairah kerjanya, atau karyawan yang mengharapkan adanya balas jasa dari perusahaan, tetapi tidak mendapatkan keinginannya, maka akan menyebabkan gairah kerjanya menurun. Sebaliknya, karyawan yang sudah memberikan daya upaya kepada perusahaan dan mendapatkan imbalan yang diinginkan akan menjadi semakin meningkat gairah kerjanya.

Salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap gairah kerja adalah kepemimpinan. Walaupun sekelompok karyawan dapat bekerja dengan baik, dan mempunyai kemampuan kerja yang baik, tetapi agar hasil kerja dapat terarah, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan pekerjaan mereka. Hubungan dengan atasan, gaya kepemimpinan atasan dan bagaimana perintah kerja diberikan memberikan dampak terhadap bagaimana pula karyawan memberikan reaksi.

Gaya kepemimpinan seseorang harus sesuai dengan kriteria karyawan yang dipimpinya. Apabila karyawan yang dipimpinya adalah karyawan yang sudah lama bekerja, tetapi disiplin dan bagus dalam bekerja, maka sebaiknya pemimpin harus bersikap lebih tenang, mendekati karyawan tersebut dan menunjukkan kepemimpinan yang lebih demokratis. Pemimpin yang otoriter justru akan menimbulkan pemberontakan dalam diri karyawan yang dipimpinya jika jenis karyawan yang dipimpin juga mempunyai sifat keras kepala. Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan masukan atas kemajuan karyawannya akan membuat

karyawan tersebut senang dan pada akhirnya meningkatkan gairah kerjanya. Karyawan akan bahagia jika dihargai hasil kerjanya oleh atasannya.

Faktor lain yang dapat memberikan pengaruh terhadap gairah kerja adalah *reward*. Setiap karyawan mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi dirinya sendiri dengan bekerja. Walaupun karyawan mempunyai gairah kerja yang tinggi, hal tersebut dapat saja hilang apabila hasil kerjanya tidak dihargai secara setimpal. Sebaliknya, *reward* yang diberikan tidak sesuai dengan porsi yang pantas atau berlebihan juga akan menyebabkan karyawan merasa terlalu dihargai sehingga akan berdampak terhadap gairah kerja yang menurun. Dirinya akan merasa tidak perlu terlalu berusaha, karena usahanya dinilai sudah cukup menghasilkan *reward*. Pemberian *reward* harus benar-benar adil di antara semua karyawan dalam perusahaan, dan tidak boleh ada unsur pribadi dalam pertimbangannya.

Fenomena yang terjadi pada perusahaan adalah menurunnya gairah kerja karyawan. Karyawan tidak mempunyai ketertarikan untuk meningkatkan hasil kerjanya, mereka hanya menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan saja tetapi tidak ada niat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Efisien artinya menggunakan sumber daya dengan jumlah yang tepat untuk mendapatkan hasil yang baik, sedangkan efektif artinya bekerja dengan memanfaatkan waktu yang tepat. Karyawan menyelesaikan tugasnya tanpa berusaha untuk membantu perusahaan melakukan penghematan sumber daya, seperti penggunaan kertas, penggunaan

tinta, dan penggunaan fasilitas lainnya.

Masalah penurunan gairah kerja karyawan jika dibiarkan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Karyawan yang sudah tidak punya gairah kerja akan bekerja asal-asalan, malas-malasan dan tidak ada keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dalam bekerja. Lambat laun akan terjadi perputaran karyawan, di mana karyawan yang semakin rendah gairah kerjanya memilih untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian, perusahaan harus mencari pengganti dari karyawan tersebut. Karyawan yang baru bergabung tentunya membutuhkan waktu untuk adaptasi sehingga dapat menyebabkan terganggunya operasional perusahaan.

Salah satu penyebab terjadinya penurunan gairah kerja pada perusahaan adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin pada perusahaan mempunyai sifat otokratis sehingga cenderung memberi perintah, tetapi tidak disertai dengan penjelasan. Akibatnya karyawan menjadi kurang faham, tetapi justru dimarahi jika bertanya kembali kepada atasan. Selain itu, pemimpin lebih banyak meminta laporan dari karyawannya dan kurang terlibat dalam kegiatan operasional sehingga membuat karyawan kecewa dan merasa hanya dimanfaatkan saja. Pemimpin juga kurang mampu memberikan solusi tetapi cenderung menyalahkan karyawannya pada saat terjadi masalah. Pemimpin tidak mencari tahu kebenaran masalah yang ada tetapi langsung menyalahkan karyawannya. Pada saat kebenaran masalah sudah diketahui dan ternyata karyawannya tidak bersalah, pemimpin justru mendiamkan saja

masalah yang terjadi dan tidak meminta maaf. Selain itu, pemimpin juga tidak memberikan solusi atas masalah yang terjadi, tetapi hanya memberi perintah untuk dikerjakan. Pemimpin tidak peduli bagaimana cara karyawan mengerjakan, tetapi hanya peduli terhadap hasil akhirnya saja.

Pemimpin tidak mempunyai kedekatan dengan karyawannya, tetapi justru selalu menjaga jarak. Karyawan menjadi takut terhadap atasannya, tidak berani bertanya terlalu banyak dan juga tidak berani membantah. Gaya kepemimpinan yang terkesan keras dan semena-mena sering kali membuat karyawan tidak senang. Karyawan mulai menjadi tidak menikmati pekerjaannya, tetapi merasa terpaksa melaksanakan pekerjaan. Akibatnya berpengaruh terhadap gairah kerja karyawan. Karyawan mulai bekerja asal-asalan, akibatnya hasil kerja menjadi tidak maksimal dan sering melakukan kesalahan.

Masalah lain yang menyebabkan terjadinya penurunan gairah kerja adalah *reward*. Perusahaan tidak pernah memberikan *reward* kepada karyawannya sehingga menyebabkan karyawan tidak punya gairah untuk bekerja lebih bagi perusahaan. Karyawan merasa bahwa dirinya sudah memberikan seluruh kemampuan kerjanya kepada karyawan, tetapi perusahaan tidak pernah memberikan balas jasa yang lebih selain daripada gaji. Selain pemberian *reward* secara finansial, perusahaan juga tidak memberikan *reward* secara non finansial seperti, memberikan ucapan selamat kepada karyawan yang berhasil mencapai target penjualan ataupun memberikan ucapan terimakasih kepada karyawan yang berhasil dalam negosiasi yang

menguntungkan perusahaan. Karyawan tidak hanya membutuhkan *reward* secara finansial tetapi juga secara non finansial. Pemimpin juga tidak mengayomi karyawannya, tetapi justru mengambil tindakan disiplin yang dirasa terlalu berat, seperti pemberian surat peringatan kepada karyawan yang terlambat datang lebih dari tiga kali dalam satu bulan. Pemimpin tidak terlebih dahulu melakukan pendekatan atau bertanya kepada karyawan tentang alasan mereka, tetapi justru langsung meminta bagian HRD untuk menerbitkan surat peringatan. Masalah ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih menekankan kepada pelaksanaan hukuman, tetapi sebaliknya tidak diimbangi dengan pemberian *reward* kepada karyawan.

Selain menerima gaji dari perusahaan, karyawan juga menginginkan *reward* sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap hasil kerjanya yang *outstanding*, ataupun atas kedisiplinan yang ditunjukkannya secara konsisten. Pemberian penghargaan menimbulkan perasaan senang dan puas dalam diri karyawan, sehingga ia akan selalu berupaya berbuat lebih banyak lagi bagi perusahaan. Ketiadaan *reward* di perusahaan menyebabkan karyawan berpikir untuk bekerja biasa-biasa saja, artinya tidak perlu terlalu berusaha karena bekerja lebih ataupun hanya menyelesaikan kewajiban, sama-sama hanya menerima gaji saja. Keadaan ini menyebabkan terjadinya penurunan gairah kerja, karena tidak ada lagi hal yang membuat karyawan senang atau sesuatu yang membuat karyawan ingin mengejanya.

Gaya kepemimpinan yang otokratis, tidak dapat menerima saran dan kritik, cenderung emosional dan

semena-mena dalam memberikan surat peringatan kepada karyawan serta tidak adanya *reward* dalam perusahaan membuat karyawan semakin tidak betah bekerja. Di satu sisi, karyawan tertekan dengan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pemimpinnya, tetapi di sisi lain juga tidak ada *reward* yang dinantikan karyawan. Akibatnya karyawan mulai malas bekerja, tidak lagi peduli dengan perusahaan, serta selalu menunggu peluang agar dapat keluar dari perusahaan. Karyawan tidak lagi bergairah untuk bekerja di perusahaan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Astari (2019) berjudul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem *Reward*, dan Sarana Prasarana Melalui Kepuasan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel Sektor Pengendalian Pembangkitan Bandar Lampung.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan atau *reward* yang direncanakan dan dikelola dengan baik dapat memberikan beberapa manfaat seperti *to build pride and passion*: membangun kebanggaan dan gairah. Apakah orang merasa bangga dan bersemangat atau tidak untuk bekerja setiap hari, tergantung pada apakah pendorong kinerja yang tepat dihidupkan atau dimatikan.

Penelitian oleh Fazri (2014) dengan judul, “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT. Kembar Abadi Utama di Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlunya

pemimpin ideal yang mampu memberikan motivasi atau pun *reward* kepada karyawannya, sesuai kondisi lingkungan, memiliki visi ke depan, memiliki keseimbangan kognitif dan afektif dan percaya pada kemampuan para karyawan. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur dan mengarahkan para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju.

Penelitian oleh Apriyanto (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Paramita Indah Tbk Mandom di Surakarta.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin dapat memberikan dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

#### **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Mubarok (2017:144) menyebutkan bahwa, Definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang

disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Sudaryono (2017:172) menyebutkan bahwa, “Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.”

Sule dan Priansa (2018:14) menyebutkan bahwa, “Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan dari tingkah laku pemimpin menyangkut kompetensi dan kemampuannya dalam memimpin.”

#### **Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Suwatno dan Priansa (2018:157-158) menyebutkan bahwa, berbagai macam jenis kepemimpinan:

1. Kepemimpinan transaksional  
Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan.
2. Kepemimpinan karismatik  
Gaya kepemimpinan ini menekankan pada perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri, dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.
3. Kepemimpinan visioner  
Gaya kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang mampu untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi

yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

#### 4. Kepemimpinan tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

### Dimensi Gaya Kepemimpinan

Arifin, dkk., (2017:146-147) menyebutkan bahwa, pemimpin adalah seorang yang berperilaku untuk mengarahkan aktivitas kelompok atau *group* ke tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, seorang pemimpin (*leader*) adalah seorang manajer yang efektif. Banyak cara yang dapat dilakukan orang untuk melihat apakah pemimpin itu efektif atau tidak. Sebagian melihatnya dari hasil (kinerja) yang diperoleh selama masa tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Cara lainnya adalah membandingkan antara keberhasilan atau kemajuan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya, walaupun terdapat perbedaan tingkat kerumitan dan skala usaha yang berbeda. Dengan demikian, maka faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan pemimpin adalah:

1. Ketepatan persepsi pemimpin
2. Latar belakang: pengalaman, kepribadian pemimpin
3. Harapan dan gaya atasan
4. Latar belakang: kematangan dan kepribadian pengikut
5. Harapan rekan sepekerjaan
6. Pemahaman tugas

### Indikator Gaya Kepemimpinan

Soegoto (2015:347) menyebutkan bahwa, pemimpin harus:

1. *Purposeful*, memiliki tujuan yang jelas untuk dicapai: tujuan yang sesungguhnya.
2. *Responsible*, tanggungjawab, keandalan yang sejati.
3. *Integrity*, integritas, nilai yang sejati.
4. *Courageous*, keberanian, kekuatan yang sejati.
5. *Patience*, kesabaran, hubungan yang sesungguhnya.
6. *Listen*, mendengarkan, pasar yang sesungguhnya.
7. *Enthusiasm*, antusiasme, komunikasi yang sesungguhnya.
8. *Service*, layanan, tindakan yang sesungguhnya.

### Pengertian Reward

Triatna (2015:98) menyebutkan bahwa, "Penghargaan adalah sesuatu yang didapatkan oleh pegawai/ anggota organisasi karena dia telah melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam bentuk uang, materiil maupun nonmateriil."

Bukit, dkk (2017:55) menyebutkan bahwa, "Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi."

Rosyid dan Abdullah (2018:42) menyebutkan bahwa, Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

### Dimensi *Reward*

Supartha dan Sintaasih (2017:41-42) menyebutkan bahwa, Jenis-jenis penghargaan adalah:

1. Penghargaan intrinsik
 

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diterima oleh perorangan untuk diri mereka sendiri. Penghargaan ini adalah berupa kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Penghargaan ini mencakup hal-hal sebagai berikut:

  - a. Membuat keputusan partisipatif
  - b. Memiliki tanggungjawab yang lebih banyak
  - c. Kesempatan untuk mengembangkan diri
  - d. Kebebasan kerja dan kebebasan memilih lebih besar
  - e. Pekerjaan yang lebih menarik
  - f. Perbedaan yang lebih beragam
2. Penghargaan ekstrinsik
 

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan penghargaan nonfinansial. Masing masing komponen tersebut terdiri dari hal-hal sebagai berikut:

  - a. Kompensasi langsung, terdiri dari: gaji pokok upah dasar, premi lembur dan cuti, bonus kerja, pembagian keuntungan dan pilihan pembelian saham.
  - b. Kompensasi tidak langsung, terdiri dari: program proteksi, pembayaran untuk waktu tidak bekerja dan pelayanan dan penghasilan tambahan.
  - c. Penghargaan non finansial, terdiri dari: perlengkapan alat-alat kantor yang diperlukan, tempat parkir yang disediakan, jabatan yang

menarik, jam makan siang yang dipilih, penugasan kerja yang dipilih dan sekretaris pribadi.

### Indikator *Reward*

Wibowo (2014:311-313) menyebutkan bahwa, Tipologi penghargaan dapat dibedakan antara penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, materil atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkungan. Sementara itu, penghargaan psikis merupakan penghargaan intrinsik karena bersifat *self-granted*.

1. Penghargaan ekstrinsik
  - a. Upah dan gaji, uang merupakan penghargaan ekstrinsik utama, namun cara kerjanya sering kurang dipahami.
  - b. Jaminan sosial. *Fringe benefits* atau jaminan sosial terutama finansial, tetapi beberapa di antaranya tidak seluruhnya finansial.
  - c. Penghargaan interpersonal, penghargaan ekstrinsik seperti menerima rekognisi atau pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan.
  - d. Promosi. Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya.
2. Penghargaan intrinsik
  - a. Penyelesaian pekerjaan. Kemampuan untuk memulai dan mengakhiri proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi individu. Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan menyelesaikan tugas.

- Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan *self reward*.
- b. Prestasi. Pencapaian prestasi merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang.
  - c. Otonomi. Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan.
  - d. Pengembangan pribadi. Individu yang mengalami pertumbuhan dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas.

### **Pengertian Gairah Kerja**

Busro (2018:325) menyebutkan bahwa, "Pengertian semangat kerja dan gairah kerja sulit untuk dipisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap gairah kerja."

Waworuntu (2016:86) menyebutkan bahwa, "Kegairahan dalam bekerja mengembangkan kedisiplinan bekerja. Semakin tinggi kedisiplinan bekerja semakin besar gairah kerja."

Waworuntu (2016:191) menyebutkan bahwa, "Gairah kerja artinya keinginan, hasrat, semangat yang kuat dalam melakukan pekerjaan organisasi, selanjutnya antusiasme, spirit, vitalitas bekerja berasal dari dalam jiwa seseorang dipengaruhi oleh pandangan mengenai pekerjaan yang digelutinya."

### **Dimensi Gairah Kerja**

Busro (2018:333-334) menyebutkan bahwa, Banyak faktor

yang mempengaruhi gairah kerja dari individu tenaga kerja, diantaranya:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Imbalan atau insentif
6. Hubungan mereka dengan organisasi.

### **Indikator Gairah Kerja**

Amirullah (2015:206-210) menyebutkan bahwa, Hal yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam membangun semangat kerja karyawan adalah jadilah pendengar yang baik, kenali pekerjaan yang dilakukan, kenali bawahan, kenali perlombaan yang ingin dilakukan, gunakan peristiwa-peristiwa khusus, berikan kesempatan, delegasikan tanggungjawab dan patuhi batas-batas peran. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Jadilah pendengar yang baik  
Jika diberi tugas untuk membimbing dan melatih seseorang, maka hal ini merupakan salah satu hal terpenting yang harus diingat. Ketika sedang berbicara dengan bawahan, jagalah agar tidak terlalu banyak bicara, melainkan lebih banyak mendengarkan keluhan dan masukan dari bawahan. Kesiediaan untuk mendengar akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengutarakan keinginan dan pendapatnya. Dengan mendengar berarti memperhatikannya, mempunyai suatu perhatian yang konstruktif mengenai masalah yang dihadapi olehnya, di mana mungkin selaku atasan mempunyai alternatif solusi yang dibutuhkan orang tersebut. Dengan demikian akan



tercipta rasa aman dan nyaman sehingga bawahan menjadi mau terbuka terhadap saran-saran yang diberikan. Selain itu, mendengarkan seseorang yang secara bebas berbicara tentang dirinya sendiri merupakan jalan terbaik untuk mengenal lebih jauh siapa lawan bicara kita tersebut. Meskipun demikian mendengarkan tidaklah selalu berarti bahwa percaya terhadap segala yang didengar.

2. Kenali pekerjaan yang dilakukan  
Seringkali kita jumpai seorang atasan yang mengharapkan bawahannya melakukan sesuatu yang sebenarnya bukan merupakan kapasitasnya. Akibatnya tidak sedikit bawahan yang menjadi frustrasi dan bahkan tidak *respect* terhadap atasan karena atasan dinilai tidak tahu apa pekerjaan bawahan yang sebenarnya. Sebagai seorang atasan, seharusnya mengetahui apa yang wajib dan baik untuk dikerjakan atau diselesaikan bawahan. Juga harus dapat mengetahui secara pasti apakah bawahan mengerjakan tugas dengan cara atau jalan yang aman yang dapat diterima oleh perusahaan. Jika ternyata bawahan dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan cara-cara yang dapat diterima tetapi tidak sesuai dengan cara yang kita harapkan, maka sedapat mungkin biarlah ia menggunakan cara tersebut.
3. Kenali bawahan  
Sebagai atasan, harus mengetahui bakat-bakat bawahan dan menolong mereka untuk menggunakan kemampuannya untuk disalurkan dalam pekerjaan juga dituntut untuk mendorong usaha-usaha perbaikan diri

bawahan, mengerti kebutuhan dan keinginan mereka, dan sebagainya. Sebagai contoh: harus dapat membedakan apakah bawahan lebih tertarik pada kesempatan dan tantangan karier atau pada materi seperti uang atau lebih pada status. Jika dapat mengidentifikasi hal ini maka akan lebih mudah untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan.

4. Kenali perlombaan yang ingin dilakukan  
Sebagai pejabat baru dan masih berada dalam semangat yang menyala-nyala untuk mendorong dan memotivasi bawahan, mungkin terus memacu bawahan untuk melakukan sesuatu, yang sesungguhnya tidak terlalu signifikan. Hal tersebut merupakan suatu hal yang wajar karena mungkin masih dalam tahap ingin menunjukkan jati diri sebagai atasan yang pantas menduduki jabatan tersebut. Namun demikian, kondisi ini benar-benar diwaspadai mengingat bahwa tidak ada seorangpun bawahan yang mampu bekerja dalam kondisi yang tetap maksimal setiap hari.
5. Gunakan peristiwa-peristiwa khusus  
Dalam aktivitas kerja selalu saja ada kejadian-kejadian atau peristiwa-peristiwa khusus yang dapat dijadikan bahan atau contoh untuk membangun semangat kerja bawahan. Contoh keberhasilan divisi dalam memenangkan suatu proyek atau keberhasilan divisi dalam memangkas biaya produksi atau pun penghargaan yang diberikan oleh media masa (masyarakat) kepada *teamwork*. Sebaliknya ada juga peristiwa-peristiwa di mana

dan bawahan mungkin mengalami kegagalan. Gunakan keberhasilan ataupun kegagalan tersebut sebagai bahan pembelajaran.

6. Berikan kesempatan  
Kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan dalam bekerja jarang sekali berakibat fatal. Artinya dari kesekian banyak kesalahan yang mungkin dilakukan masih terdapat peluang untuk diperbaiki dan diberikan kesempatan untuk berubah. Oleh karena itu, janganlah semata-mata memberikan hukuman kepada bawahan yang kebetulan melakukan kesalahan, tapi tolonglah dia dan berikan kesempatan kedua untuk memperbaiki dirinya.
7. Delegasikan tanggungjawab  
Salah satu hal penting dari sifat-sifat seorang atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggungjawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggungjawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasan dan kontrol yang cukup. Sementara itu jika ingin menjadi atasan yang baik maka delegasikan tanggungjawab dan wewenang dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut.
8. Patuhi batas-batas peran  
Sebagai atasan harus menyadari benar kemampuan. Atasan tidak dapat mengubah semua hal sesuai dengan keinginan atasannya.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT.Toba Permai Medan. Waktu penelitian diperkirakan dari September 2019 sampai dengan Januari 2020.

#### Teknik Pengumpulan Data

Yulianto, dkk (2018:56) menyebutkan bahwa, “Kuesioner merupakan kumpulan dari pertanyaan-pertanyaan tertulis untuk mendapatkan informasi dari para responden.”

Sujarweni (2014:75) menyebutkan bahwa, Kuesioner atau angket (*questionnaire*) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari para responden.

Siyoto dan Sodik (2015:77-78) menyebutkan bahwa, “Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.”

Lusiana, dkk (2015:16) menyebutkan bahwa, “Studi kepustakaan merupakan kegiatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka mencari landasan teoritis dari permasalahan penelitian.”

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan kuesioner dengan cara membagikan angket kepada responden penelitian. Peneliti juga menggunakan studi pustaka untuk mencari teori yang berkaitan dengan penelitian, dan sumber

dokumentasi dari perusahaan untuk mendukung penelitian.

### Jenis dan Sumber Data

Bungin (2017:130) menyebutkan bahwa, "Data kuantitatif biasanya dapat dijelaskan dengan angka-angka. Data seperti ini biasanya hasil transformasi dari data kualitatif yang memiliki perbedaan berjenjang."

Gani dan Amalia (2015:2) menyebutkan bahwa, Data berdasarkan sumber terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama, baik dari hasil pengukuran maupun observasi langsung.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari sumber pertama.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif yang berasal dari jawaban responden atas kuesioner. Peneliti menggunakan sumber data primer yang bersumber dari jawaban atas kuesioner penelitian yang dibagikan kepada responden penelitian dan sumber data sekunder dari studi kepustakaan dan dokumentasi.

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Siyoto dan Sodik (2015:50) menyebutkan bahwa, "Variabel adalah suatu besaran yang dapat diubah atau berubah sehingga dapat mempengaruhi peristiwa atau hasil penelitian. Dengan penggunaan variabel, peneliti dapat dengan mudah memperoleh dan memahami permasalahan."

Morissan (2017:73) menyebutkan bahwa, "Variabel dependen merupakan variabel yang diteliti yang memiliki nilai yang diduga berasal dari pengaruh

variabel independen yang ditentukan sendiri oleh peneliti secara sistematis. Variabel ini tergantung atau terikat oleh variabel independen atau variabel bebas."

Variabel bebas pada penelitian ini adalah: gaya kepemimpinan dan *reward* sedangkan variabel terikat adalah gairah kerja.

Lusiana, dkk (2015:25) menyebutkan bahwa, "Definisi operasional dibuat untuk memudahkan pengumpulan data dan menghindari perbedaan interpretasi serta membatasi ruang lingkup variabel."

### Analisis Regresi Linier Berganda

Sarwono (2017:174) menyebutkan bahwa, "Regresi linier berganda mempunyai makna sama dengan regresi linier sederhana, hanya saja jumlah variabel bebas atau prediktor lebih dari satu."

### Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)

Menurut Sujarweni (2015:155), Untuk melihat pengaruh secara parsial atau secara sendiri-sendiri  $X_1$  terhadap  $Y$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .

### Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

Menurut Sujarweni (2015:154), Untuk melihat pengaruh secara simultan atau secara bersama-sama  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji analisis regresi linier berganda yaitu:

**Tabel 1**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	2,327	4,888
Gaya_Kepemimpinan	,637	,187
Reward	,406	,123

Sumber: Hasil Penelitian (Data Diolah), 2020

Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = 2.327 + 0.637 X_1 + 0.406 X_2$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta 2.327 artinya apabila variabel gaya kepemimpinan dan *reward* bernilai 0, nilai gairah kerja akan bernilai 2.327.
2. Nilai koefisien  $X_1$  0.637 artinya apabila variabel gaya kepemimpinan bertambah sebesar 1 satuan, maka variabel gairah kerja akan bertambah sebesar 0.637 satuan.
3. Nilai koefisien  $X_2$  0.406 artinya apabila variabel *reward* bertambah sebesar 1 satuan, maka variabel gairah kerja akan bertambah sebesar 0.406 satuan.

#### **Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)**

Hasil uji hipotesis parsial yaitu:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Hipotesis Parsial**

Model	t	Sig.
1 (Constant)	,476	,637
Gaya_Kepemimpinan	3,405	,001
Reward	3,307	,002

Sumber: Hasil Penelitian (Data Diolah), 2020

Hasil uji hipotesis parsial yaitu sebagai berikut:

1. Nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan 3.405 dan signifikansi 0.001. Karena nilai  $t_{hitung}$  3.405 >  $t_{tabel}$  2.01808 dan signifikansi 0.001 lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menerima  $H_1$  sehingga secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan PT.Toba Permai Medan.
2. Nilai  $t_{hitung}$  variabel *reward* 3.307 dan signifikansi 0.002. Karena nilai  $t_{hitung}$  3.307 >  $t_{tabel}$  2.01808 dan signifikansi 0.002 lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menerima  $H_2$  sehingga secara parsial variabel *reward* mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan PT.Toba Permai Medan.

#### **Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)**

Hasil uji hipotesis simultan yaitu:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Hipotesis Simultan**

Model		F	Sig.
1	Regression	17,900	,000 <sup>b</sup>
	Residual		
	Total		

Sumber: Hasil Penelitian (Data Diolah), 2020

Berdasarkan tabel di atas, nilai  $F_{hitung}$  17.900 dan signifikansi 0.000. Karena nilai  $F_{hitung}$  17.900 >  $F_{tabel}$  3.22 dan signifikansi 0.000 < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menerima  $H_3$  sehingga secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan *reward* mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan PT.Toba Permai Medan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menerima  $H_1$  sehingga secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan PT.Toba Permai Medan.
2. Hasil penelitian menerima  $H_2$  sehingga secara parsial variabel *reward* mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan PT.Toba Permai Medan.
3. Hasil penelitian menerima  $H_3$  sehingga secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan *reward* mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan PT.Toba Permai Medan.

### Saran

Beberapa saran dari penelitian ini adalah:

1. Peneliti menyarankan agar pemimpin di perusahaan lebih

memperhatikan aspirasi karyawannya serta lebih banyak memberikan pengarahan dalam bekerja agar hasil kerja karyawan dapat sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Contohnya: apabila ada keterlambatan pengiriman barang, maka pemimpin sebaiknya terlebih dahulu mencari tahu apa masalahnya. Apakah keterlambatan disebabkan karena adanya masalah *force majeure* seperti penutupan jalan, macet lalu lintas dan sebagainya. Kenyataan yang terjadi adalah pemimpin justru langsung menyalahkan supir dan bagian *general affair*. Pemimpin sebaiknya mencari tahu masalah yang sebenarnya, kemudian mendiskusikan dengan bagian-bagian terkait untuk mendapatkan solusi atas masalah.

2. Peneliti menyarankan agar perusahaan menetapkan sistem *reward* bagi karyawan, sehingga ada pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Contohnya: memberikan bonus bagi karyawan yang menunjukkan prestasi yang baik, seperti: bagian pemasaran yang mampu melampaui target penjualan. Bentuk *reward* lain yang dapat diberikan misalnya dengan memberikan penghargaan berupa bonus kepada karyawan yang sudah bekerja selama jumlah tahun tertentu.
3. Peneliti menyarankan agar perusahaan memperhatikan gairah kerja karyawan, sehingga apabila ada kecenderungan penurunan gairah kerja, maka perusahaan dapat segera mencari solusinya. Contohnya: pemimpin memperhatikan kinerja karyawan, apabila mengalami

perlambatan kerja dari biasanya, maka pemimpin dapat bertindak dengan memanggil dan menanyakan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan tersebut. Semakin cepat perusahaan mengetahui masalah yang dihadapi karyawan maka akan semakin efeknya bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan Kerjasama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ansofino, Jolianis, Yolamalinda, dan Hagi Arfilindo. 2016. *Buku Ajar Ekonometrika*. Yogyakarta: Deepublish.
- Arifin, Rois, Amirullah dan Khalikussabir. 2017. *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Malang: Empat Dua.
- Bukit, Benjamin, Tasman Malusa dan Abdul Rahmat. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Bungin, Burhan. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Darmanto dan Sri Wardaya. 2016. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Gani, Irwan dan Siti Amalia. 2015. *Alat Analisis Data; Aplikasi Statistik untuk Penelitian Bidang Ekonomi dsan Sosial*. Yogyakarta: Andi.
- Herlambang, Susatyo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Lusiana, Novita, Rika Andriyani, dan Miratu Megasari. 2015. *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kebidanan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Morissan. 2017. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Mubarok, Saefuddin. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: In Media.
- Muhaimin, Sutiah dan Sugeng Listyo Prabowo. 2015. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Noor, Juliansyah. 2017. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Oktavia, Nova. 2015. *Sistematika Penulisan Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Pianda, Didi. 2018. *Kinerja Guru*. Sukabumi: CV.Jejak.
- Purwanto, Erwan Agus, dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rosyid, Zaiful dan Aminol Rosid Abdullah. 2018. *Reward & Punishment dalam Pendidikan*. Malang: Literasi Nusantara.
- Sagala, Syaiful. 2018. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Santoso, 2016. *Statistika Hospitalitas*. Yogyakarta: Deepublish.

- Santoso, Singgih. 2016. *Panduan Lengkap SPSS Versi 23*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sarwono, Jonathan. 2017. *Mengenal Prosedur-prosedur Populer dalam SPSS 23*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Setiawan, Budi. 2015. *Teknik Praktis Analisis Data Penelitian Sosial dan Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. 2015. *Entrepreneurship: Menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sudaryono. 2017. *Pengantar Manajemen : Teori dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Sujarweni, Wiratna. 2014. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Baru Press.
- \_\_\_\_\_. 2015. *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Baru Press.
- Sule, Erni Tisnawai dan Donni Juni Priansa. 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sumantri, Arif. 2015. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Kencana.
- Supartha, Wayan Gede dan Desak Ketut Sintaasih. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi*. Denpasar: Setia Bakti.
- Suryani dan Hendryadi. 2016. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana.
- Sutopo, Yeri dan Achmad Slamet. 2017. *Statistika Inferensial*. Yogyakarta: Andi.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2018. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyono. 2018. *Analisis Regresi untuk Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.
- Thoha, Miftah. 2015. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Triatna, Cipi. 2015. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Waworuntu, Bob. 2016. *Perilaku Organisasi: Beberapa Model dan Submodel*. Jakarta: Pustaka Obor Indonesia.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yulianto, Nur Achmad Budi, Mohammad Maskan dan Alifiulahtin Utaminingsih. 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: Polinema Press.
- Yusuf, A. Muri. 2017. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.

### **Bukan Buku**

- Apriyanto, Restiyawan Catur Adi. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Asia Paramita Indah Tbk Mandom di Surakarta. *Jurnal Skripsi*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah.

- Astari, Nuning Fitri. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem *Reward*, dan Sarana Prasarana Melalui Kepuasan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan pada PT.PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel Sektor Pengendalian Pembangkitan Bandar Lampung. *Skripsi*. Lampung: Universitas Lampung.
- Fazri, Danar Aulia Tama. 2014. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT.Kembar Abadi Utama di Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser. *eJournal Psikologi*, 2014, 2 (2): 150-161. Samarinda: Universitas Mulawarman.