

## Gaya Kepemimpinan *Task Oriented*, Manajemen *Reward* Non Finansial Dan Motivasi Kerja

**Aylitalia**

Alumni Magister Psikologi  
Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya  
e-mail: gogreen007.bb@gmail.com

**M.As'ad Djalali**

Dosen Fakultas Psikologi  
Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya  
e-mail: drmasda@yahoo.com

**Abstract.** *This study examined the relationship between task oriented leadership style and management of non financial rewards to work motivation at PT.XYZ Surabaya. Variables measured by the scale of the study variables 4 choices. Research subjects were 62 employees were taken random sampling. Data collected were analyzed using multiple regression analysis techniques. The results of multiple regression analysis showed variable task oriented leadership style and management on non financial rewards associated significantly with work motivation ( $F = 20,911$ ;  $p = 0,000$ ). Both variables contributed 41,50% of the work motivation. Separately, task oriented leadership style has a highly significant correlation with motivation to work at  $t = 5,565$  and  $p=0,000$  ( $p < 0,01$ ), non financial rewards management while significantly correlated with motivation to work with  $t = 3,997$  and  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ).*

**Keywords :** *task oriented leadership style, management of non financial rewards, work motivation*

**Intisari,** Penelitian ini menguji hubungan antara gaya kepemimpinan *task oriented* dan manajemen *reward* non finansial dengan motivasi kerja di PT.XYZ di Surabaya. Variabel-variabel penelitian diukur dengan skala 4 pilihan. Subyek penelitian adalah 62 orang karyawan yang diambil secara acak. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan variabel gaya kepemimpinan *task oriented* dan manajemen *reward* non finansial berhubungan secara signifikan dengan motivasi kerja ( $F = 20,911$ ;  $p = 0,000$ ). Kedua variabel memberikan sumbangan sebesar 41,50% terhadap motivasi kerja. Secara terpisah, gaya kepemimpinan *task oriented* mempunyai korelasi yang sangat signifikan dengan motivasi kerja sebesar  $t = 5,565$  dengan  $p=0,000$  ( $p < 0,01$ ), manajemen *reward* non finansial berkorelasi sangat signifikan dengan motivasi kerja dengan  $t = 3,997$  dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ).

**Kata kunci :** gaya kepemimpinan *task oriented* dan manajemen *reward* non finansial, motivasi kerja

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan pasar bebas, dimana batasan-batasan ekonomi antar negara menjadi semakin kabur dan bahkan terbuka, organisasi harus mengubah pola pandangnya kearah yang lebih global atau terbuka, bukan lagi bertahan pada sistem tertutupnya (*closed system*), apabila pola pandang seperti ini masih dipertahankan, tidak mustahil organisasi akan

mengalami kesulitan untuk mengembangkan diri dan mempertahankan eksistensinya. Bagian dari lingkungan yang berubah cepat yang dihadapi oleh para pebisnis adalah globalisasi industri. Dunia tanpa batas memberikan tantangan baru kepada para pelaku pasar, hal ini sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien, yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan dapat mengkomodir setiap perubahan baik yang sedang

atau akan terjadi secara cepat, tepat, terarah dan biaya seminim mungkin. Krisis ekonomi berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan konsolidasi internal, sebagai bentuk upaya mempertahankan kelangsungan hidup dan mencapai pertumbuhan. Salah satu permasalahan pelik yang dihadapi oleh berbagai perusahaan adalah menumbuhkan motivasi pada karyawannya agar mereka melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang diharapkan dapat melampaui standar hasil pekerjaan yang diekspektasi perusahaan. Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya, seperti pemberian insentif atau bonus, penghargaan (*reward*), promosi jenjang karir, atau jaminan untuk masa pensiun. Ada banyak faktor yang dapat memotivasi karyawan, baik itu internal yang berasal dari dalam diri karyawan, atau pun faktor eksternal, seperti lingkungan keluarga, rekan kerja, maupun suasana tempat kerja. Di Organisasi menumbuhkan motivasi merupakan salah satu tugas seorang pemimpin kepada bawahannya agar dapat mencapai harapan perusahaan.

Menjadi pemimpin bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan kompetensi dan karakter tertentu. Menurut Susilo (2013), pemimpin yang baik itu diukur dari tindakannya, bukan dari sekadar pandai teori namun miskin pelaksanaan. Ada 7 (tujuh) ciri-ciri pemimpin yang baik, yakni; mengembangkan setiap karyawan, bersikap positif dan menginspirasi, mampu mendelegasikan, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, cepat dalam menangani masalah, humoris, dan memiliki kepercayaan diri, sedangkan Yulianto (2013) menyatakan bahwa ada 8 (delapan) ciri-ciri pemimpin yang tidak disukai bawahan, yaitu suka memerintah bawahan, menganggap dirinya paling benar, suka mengobral janji, suka mengiklankan diri, tidak percaya dengan pekerjaan bawahan, pelit pujian, tidak bertanggung jawab, dan memiliki jejak rekam yang buruk.

Menjadi pemimpin yang baik dibutuhkan waktu yang tidak singkat, pemimpin yang baik lahir dari suatu proses yang baik dan benar, tetapi pemimpin ada juga yang diciptakan yang tidak disadari oleh organisasi bahwa pemimpin seperti ini memupuk potensi konflik karena ada

ketegangan yang timbul dari rasa tidak senang karyawan atau bawahan dan berpotensi juga menyurutkan motivasi para karyawan karena karyawan atau bawahan merasa tidak dihargai, semua yang dikerjakan tidak membawa nilai positif bagi karyawan. Perilaku pimpinan yang demikian, apabila dilakukan secara terus menerus maka akan membuat demotivasi karyawan, yang pada akhirnya program perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang muncul dari diri individu yang dipengaruhi oleh keinginan untuk memuaskan kebutuhannya. Motivasi kerja ini dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yakni faktor internal yang berhubungan dengan diri karyawan seperti pemenuhan kebutuhan primer, dan faktor eksternal yang timbul dari lingkungan dimana karyawan bekerja, oleh karenanya seorang pemimpin harus tanggap terhadap kondisi bawahannya, termasuk hasil kerja mereka, apabila ada penurunan dari hasil kerja bawahannya maka seyogyanya ditelusuri penyebab dari kemerosotan tersebut karena bisa merupakan indikator motivasi kerja turun. Cormick (Mangkunegara 2001), mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi atau lebih tepatnya perilaku yang dimotivasi, mempersoalkan perilaku sebagai sesuatu hal yang memiliki tiga macam ciri khusus, yakni perilaku yang dimotivasi berkelanjutan, yaitu perilaku yang tetap ada untuk jangka waktu yang lama, perilaku yang dimotivasi untuk pencapaian suatu tujuan dan perilaku yang muncul karena adanya suatu kebutuhan.

Banyak cara yang dipergunakan oleh perusahaan dalam rangka menumbuh kembangkan motivasi karyawannya diantaranya menghubungkan pembayaran, promosi dengan prestasi kerja, ada pula yang memberikan kepastian jaminan untuk masa pensiun nanti atau membuat hukuman dan imbalan dalam bentuk penghargaan khusus (*special reward*). Pada umumnya perusahaan mempersepsikan uang merupakan faktor yang terbaik untuk memotivasi karyawannya, pada hal tidak selalu demikian, walaupun faktor finansial tidak boleh diabaikan. Seyogyanya dikalangan perusahaan, motivasi

jangan hanya di identikan dengan uang, diperlukan analisa lebih lanjut dalam memutuskan benar tidaknya uang merupakan motivator utama dan terbaik. Bagi karyawan bentuk timbal balik perusahaan terhadap kinerja karyawannya adalah dalam bentuk penghargaan. Penghargaan (*reward*) yang diberikan bisa dalam bentuk besaran gaji atau dalam bentuk non tunai yang berdampak pada psikologis karyawan seperti memegang sebuah proyek atau pemberian otonomi dalam kelompok unit kerjanya, disini organisasi harus memiliki kejelian dalam menghargai kinerja karyawan karena sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya juga berpengaruh pada hasil kerja. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa harapan karyawan dalam bekerja agar tercipta kesinergian antara kebutuhan perusahaan yang merupakan tuntutan dari perusahaan dan kebutuhan karyawan. Faktor-faktor yang terkait dengan motivasi adalah adanya persepsi bahwa gaji yang diterima rendah atau tidak sepadan dengan tenaga yang dikeluarkan, hubungan personal yang buruk atau adanya konflik, kepemimpinan yang buruk, kondisi kerja yang tidak mendukung seperti kurang penyediaan sarana prasarana dalam penyelesaian tugas, kebijakan perusahaan, tidak adanya pengembangan lebih lanjut atas jenjang karir karyawan. Pengembangan karyawan dan membangun motivasi karyawan mencapai tingkat produktivitas yang diinginkan organisasi, maka pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi dan lingkungan kerjanya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan efisiensi dan efektifitas kerja kelompoknya.

### **Pengertian Motivasi Kerja**

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan kepada karyawan sebagai bentuk motivasi dalam bekerja sangatlah penting untuk dilakukan dan merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja, motif ini dikenal sebagai motivasi kerja. Menurut Hughes, dkk (Koesmono, 2005) *Motivation, satisfaction and performance seem clearly related*. Pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang

penting dan dapat memberikan motivasi atau dorongan yaitu kompensasi dan harapan, selain itu motivasi kerja dalam konteks organisasi dipengaruhi adanya karakteristik individu yang meliputi minat, sikap dan kebutuhan, karakteristik pekerjaan seperti variasi pekerjaan, umpan balik atasan, hasil dari unjuk kerja; dan karakteristik lingkungan kerja seperti hubungan interpersonal, adanya kompensasi atau iklim organisasi. Menurut Saydam (Kadarisman, 2012) dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, individu berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor ratio tetapi kadang-kadang juga dipengaruhi faktor emosi, oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi agar motivasi tersebut menjadi tepat sasaran. Tugas pimpinanlah untuk berusaha memahami jenis kebutuhan mana yang lebih menonjol dan paling diinginkan oleh bawahan untuk mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan, sedangkan Stokes (Kadarisman, 2012) mengemukakan konsep motivasi kerja sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagal dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan yang baru.

Dari uraian-uraian diatas, motivasi yang berkaitan dengan kerja yang disebut motivasi kerja dimulai dari timbulnya perilaku karena adanya kebutuhan, kebutuhan ini menimbulkan ketegangan yang mengakibatkan muncul energi atau dorongan yang bersifat kuat atau lemah yang bertujuan memenuhi kebutuhan yang muncul. Penyebab timbulnya perilaku adalah dari faktor eksternal dan internal. Dikaitkan dengan bekerja, motivasi yang timbul karena faktor internal, seperti individu akan giat bekerja atau senang bekerja bila menyenangkan tugas pekerjaan yang diberikan dan dapat memuaskan individu yang bersangkutan, sedangkan motivasi eksternal terkait dengan kerja seperti individu melakukan kerja lembur karena mengharapkan insentif lembur. Secara singkat disim-

pulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri karyawan, yang memberi arah terhadap tingkah lakunya untuk melakukan suatu proses atas pekerjaannya secara tekun dan kontinu.

### **Gaya Kepemimpinan *Task Oriented* atau Berorientasi pada Tugas**

Pemimpin berbeda-beda dalam memberikan perhatian mereka pada tujuan kelompok dan sarana dalam mencapai tujuan, ada yang perhatian berkaitan dengan produksi, pencapaian kebutuhan, pencapaian prestasi, berorientasi pada produksi. Penelitian yang dilakukan tahun 2009 oleh Momeni (Holloway, 2012) menemukan bahwa lebih dari 70% dari persepsi karyawan terhadap iklim organisasi dibentuk langsung oleh gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpin mereka, artinya perilaku seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap sikap, perilaku, emosi dan moral karyawan. Banyak penelitian telah dilakukan pada gaya kepemimpinan yang berbeda, namun menurut studi yang dilakukan sejak tahun 1940 (Abolfazli,dkk,2012)peran pemimpin secara dasar hanya terbagi menjadi dua jenis: berorientasi pada hubungan dan berorientasi pada tugas. Keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya yang dilakukan, pada pendekatan perilaku, dibutuhkan kemampuan mempengaruhi dan memotivasi karyawannya untuk secara bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pemimpin dapat menerapkan memimpin dengan menekankan hubungan antar personal atau memimpin dengan menekankan pada aspek teknis atau tugas; atau pemimpin dapat menerapkan kombinasi dari dua hubungan tersebut. Nordmeyer (2013) menulis bahwa pencapaian tujuan dan efektifitas kerja kelompok adalah perhatian utama dari para pemimpin yang berorientasi pada tugas karenanya jenis pemimpin seperti ini berfokus pada struktur tugas, standar proses, hasil yang diinginkannya dan memenuhi tenggat waktu, pemimpin jenis ini tidak mengelola hubungan antar personal dengan baik, sebaliknya dalam mengelola kinerja bawahannya digunakan penguatan bersyarat seperti menilai dan mengevaluasi kerja karyawan dengan memberikan nilai relatif yang sesuai dengan kontribusi

bawahan terhadap pencapaian tujuan kelompok dan berusaha memperbaiki perilaku yang tidak dapat diterimanya akan tetapi memberi dukungan kepada bawahan yang memiliki kontribusi sesuai keinginannya. Menurut Nordmeyer (2013), seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang proses bisnis dan prosedur, memberikan kontribusi untuk mendelegasikan, penyelesaian yang akurat dan memaksakan tenggat waktu dan standar bagi para bawahan yang tidak memiliki motivasi serta tidak peduli terhadap masalah-masalah pribadi bawahan dan dapat menyebabkan masalah retensi personal.

Kepemimpinan berdasarkan pada pendekatan perilaku adalah kepemimpinan dari Teori *University of Michigan*, yang oleh Rensis Likert (Wirawan, 2013) disimpulkan untuk menentukan pemimpin yang efektif atau tidak efektif, studi ini mengelompokkan perilaku pemimpin menjadi sebagai berikut 1). *Task Oriented Behavior* (perilaku berorientasi pada ketugasan), pimpinan yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya, mengonsentrasikan dirinya pada fungsi perilaku ketugasan seperti perencanaan, penjadwalan pekerjaan, pengkoordinasian aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan, membantu bawahannya dalam menentukan standar kinerja secara realistis. Pemimpin ini mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan, gaya kepemimpinan seperti ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan; 2). *Relationship-oriented Behavior* (perilaku berorientasi hubungan), pemimpin memusatkan perhatiannya pada hubungan antar manusia, sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya memahami problem yang dihadapi bawahannya, disamping itu meminta saran pada bawahannya dan men-subversi secara longgar, menentukan tujuan bawahannya dengan masukan dari bawahannya dan mempercayai bawahannya untuk melaksanakan.

Yulk,O'Donnel dan Taber (Holloway,2012) menyebutkan bahwa perilaku berorientasi tugas mencakup peran dan klarifikasi tujuan, peman-

tauan kinerja dan operasi individu dan perencanaan jangka pendek. Prilaku klarifikasi meliputi menugaskan tugas, menjelaskan tanggung jawab pekerjaan dan pengaturan ekspektasi kinerja; prilaku pemantauan termasuk memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan prilaku perencanaan termasuk menentukan kebutuhan bawahan dan kepantasan penggunaannya dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep dasar kepemimpinan menurut Stogdill (dalam Holloway, 2012) dengan dimensi kepemimpinan berorientasi tugas adalah penekanan pada produksi (memberlakukan tekanan untuk hasil produktif); inisiasi struktur (menjelaskan definisi peran dan memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan); asumsi peran (mengambil peran kepemimpinan dari pada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain); persuasi (menggunakan persuasi dan argumentasi secara efektif, menunjukkan keyakinan yang kuat); orientasi superior (memelihara hubungan baik dengan atasan, memiliki pengaruh dengan mereka, dan berusaha mencapai status yang lebih tinggi), sedangkan dimensi kepemimpinan berorientasi hubungan adalah toleransi kebebasan (memungkinkan bawahan untuk berinisiatif, memutuskan dan bertindak); toleransi ketidakpastian (mampu mentoleransi ketidakpastian dan penundaan tanpa kecemasan atau marah); permintaan rekonsiliasi (mendamaikan konflik dan mengurangi gangguan pada sistem); akurasi prediksi (menunjukkan pandangan ke depan dan mampu memprediksi hasil akurat); integrasi (mempertahankan sebuah keeratan organisasi dan menyelesaikan konflik internal).

Holloway (2012) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih memprioritaskan pada pencapaian tujuan, pemimpin akan membantu bawahannya untuk mencapai tujuan dengan mendefinisikan peran-peran dan memberi arahan, menetapkan tujuan dan metode evaluasi, menetapkan batas waktu penyelesaian tugas dan menunjukkan bagaimana tujuan-tujuan itu ingin dicapai. Sebagai aturan pemimpin berorientasi pada tugas menggunakan metode komunikasi satu arah untuk menjelaskan apa yang perlu dilakukan, siapa yang bertanggung jawab untuk

melakukannya dan bagaimana hal itu dilakukan selain membuat rencana dan jadwal kegiatan. Northouse (Holloway, 2012) mendefinisikan bahwa pemimpin dengan berorientasi pada tugas memotivasi bawahannya melalui penyediaan peralatan, perlengkapan atau bantuan teknis.

### **Manajemen Reward non Finansial**

Karyawan memiliki harapan atas unjuk kerjanya, berusaha untuk melakukan, mengupayakan dan mewujudkan harapannya dalam tingkah laku untuk pencapaian harapannya, yakni imbalan yang nyata dan layak baik dalam bentuk intrinsik, yakni imbalan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti rasa puas atau imbalan yang bersifat ekstrinsik, yang diperoleh dari mengerjakan pekerjaan itu seperti mendapatkan, bonus dan sebagainya. Program imbalan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya, sistem penghargaan terkait dengan bagaimana organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada karyawannya dalam rangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong prilaku karyawan atau memberikan pengukuhan atas prilaku karyawan yang telah dilakukan. Menurut Armstrong (Sudarmanto, 2009) manajemen imbalan atau penghargaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi sehingga mendorong pencapaian visi, misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *shareholder*. Salah satu bentuk penghargaan yang berpengaruh terhadap psikis karyawan adalah penghargaan yang tidak secara langsung terkait dengan uang karena bentuk penghargaannya dapat memberi efek pada perasaan, harga diri, kepuasan kerja atau prestasi, terkait dengan harkat, martabat dan harga diri individu. Bentuk penghargaan non finansial ini memfokuskan pada kebutuhan individu untuk mendapatkan pengakuan, berprestasi, bertanggung jawab dan pengembangan yang dapat memberikan kontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen dan kinerja, memiliki dampak yang sangat awet pada motivasi dan komitmen dari pada sekedar imbalan uang. Sedangkan menurut

McKenna dan Beech (Sudaryana,2008) dalam konteks MSDM, manajemen *reward* tidak dibatasi pada pemberian *reward* dan insentif misalnya upah, gaji atau bonus, komisi, pembagian laba yang berhubungan dengan motivasi ekstrinsik saja melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan *reward* non finansial (intrinsik) yang dapat memuaskan kebutuhan psikologis karyawan akan varietas dan tantangan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk memperoleh pengembangan ketrampilan dan karir; dan pelaksanaan berpengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Rose ( Silverman,2004) “ *a non cash award given in recognition of a high level of accomplishment or performance such as customer care or support to colleagues , which is not dependent on achievement of a predetermined target*”. Bagian terpenting dari definisi ini adalah non tunai, penting untuk disadari bahwa konsep penghargaan non finansial tidak berarti pemberian pengakuan harus memiliki nilai nominal, apapun yang diberikan seharusnya tidak hanya uang, uang tentu sangat diperlukan namun dampaknya tidak mendalam, sebuah pendapat dalam laporan IDS, tindakan pengakuan dan menghargai yang diberikan kepada karyawan merupakan jantung dari motivasi yang diberikan atas penghargaan non finansial dan efeknya jauh lebih positif. Hasil penelitian empiris dari Rose dan didukung dari penelitian Thomson dan Milsome (Silverman, 2004) menunjukkan bahwa pemberian pengakuan yang bersifat non finansial dapat memberikan layanan pelanggan dengan sangat baik, tindakan yang dihasilkan melampaui standard pekerjaan yang ditetapkan, menghasilkan ide-ide dan inovasi untuk perbaikan kinerja dan lebih memberikan kontribusi dan kerjasama tim.

### Hipotesis

1. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan *task oriented* dan manajemen *reward* non finansial dengan motivasi kerja pada kondisi kerja berbatas waktu.
2. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan *task oriented* dengan motivasi kerja pada kondisi kerja berbatas waktu.

3. Ada hubungan antara manajemen *reward* non finansial dengan motivasi kerja pada kondisi kerja berbatas waktu.

### MEODE

#### Subjek

Subjek penelitian adalah karyawan PT. XYZ dengan rentang usia 22 sampai dengan 55 tahun.

#### Alat Ukur

Skala motivasi kerja untuk mengumpulkan data motivasi kerja karyawan. Skala motivasi meliputi aspek yaitu: intensitas, arah, persistensi dan kerja meliputi aspek perencanaan, target penyelesaian pekerjaan dan komunikasi, skala Motivasi Kerja = 50 aitem, setelah dilakukan uji daya diskriminasi aitem pada 31 karyawan, menunjukkan 33 aitem memenuhi syarat indeks daya diskriminasi dan 17 aitem gugur dengan koefisien korelasi aitem dengan skor total skala yang dikoreksi berkisar antara 0,267–0,747. Hasil uji reliabilitas Alpha = 0,812. Hasil analisis ini memiliki arti perbedaan (variasi) pada skor skala motivasi kerja 81,20 % dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan, dan 18,80 % perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi kesalahan pengukuran.

Skala gaya kepemimpinan *task oriented* untuk mengumpulkan data gaya kepemimpinan *task oriented*, dikembangkan berdasarkan konsep dasar kepemimpinan Stogdill (Holloway, 2012) meliputi aspek yaitu menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya secara tegas; perhatian pada hasil produksi; konsentrasi pada perilaku ketugasan mulai dari adanya perencanaan, pelaksanaan sampai target penyelesaian tugas bawahan (mengatur teknis pekerjaan diselesaikan); melakukan pengawasan pada tugas yang dibebankan kepada bawahannya ;dan berusaha mencapai status yang lebih tinggi dengan memelihara hubungan baik dengan pihak eksternal terutama yang berstatus lebih tinggi. Skala gaya kepemimpinan *task oriented* terdiri 46 aitem, setelah dilakukan uji daya diskriminasi aitem pada 31 karyawan, menunjukkan 30 aitem memenuhi syarat indeks daya

diskriminasi dan 16 aitem gugur dengan koefisien korelasi aitem dengan skor total skala yang dikoreksi berkisar antara 0,260 – 0,749. Hasil uji reliabilitas Alpha diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,836 yang artinya skala gaya kepemimpinan task oriented ini mampu mencerminkan 83,60 % dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan, dan 16,40 % perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi kesalahan pengukuran.

Skala manajemen reward non finansial untuk mengumpulkan data manajemen reward non finansial. Skala ini meliputi aspek yaitu: mendapat pengakuan, pemberian otonomi, kesempatan mengembangkan ketrampilan, dan terlibat proses pengambilan keputusan. setelah dilakukan uji daya diskriminasi aitem pada 31 karyawan, menunjukkan 42 aitem memenuhi syarat indeks daya diskriminasi dan 13 aitem gugur. Koefisien korelasi aitem dengan skor total skala yang dikoreksi berkisar antara 0,286 – 0,759. koefisien hasil uji reliabilitas Alpha = 0,909 yang artinya perbedaan (variasi) yang tampak pada skor skala manajemen reward non finansial ini mampu mencerminkan 90,90 % dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan, dan 9,10 % perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi kesalahan pengukuran.

Ke tiga variabel yang diteliti menggunakan pilihan jawaban yang disusun dengan memilih jawaban dalam 4 kategori : (SS) sangat setuju, (S) setuju, (TS) tidak setuju, (STS) sangat tidak setuju. Proses komputasi uji daya diskriminasi aitem dan uji reliabilitas alat ukur penelitian menggunakan program SPSS v. 21.

## **HASIL**

Hasil analisis regresi ganda diperoleh :

1. Hasil  $F = 20,911$  dengan tingkat signifikansi  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti variabel gaya kepemimpinan task oriented (X1) dan manajemen reward non finansial (X2) secara bersama-sama berkorelasi sangat signifikan dengan variabel motivasi kerja (Y). Kedua variabel gaya kepemimpinan task oriented dan manajemen reward non finansial mem-

berikan sumbangan sebesar 41,50 % ( $R^2 = 0,415$ ).

2. Hasil korelasi parsial diperoleh  $t=5,565$  dengan  $p=0,000$  ( $p < 0,01$ ) yang berarti ada korelasi positif sangat signifikan antara variabel gaya kepemimpinan task oriented dengan motivasi kerja setelah mengendalikan variabel manajemen reward non finansial. Korelasi positif berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan task oriented semakin tinggi motivasi kerja, sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan task oriented semakin rendah motivasi kerja.
3. Hasil korelasi parsial diperoleh  $t= 3,997$  dengan  $p=0,000$  ( $p < 0,01$ ) yang berarti ada korelasi positif sangat signifikan antara variabel manajemen reward non finansial dengan motivasi kerja setelah mengendalikan variabel gaya kepemimpinan task oriented. Korelasi positif berarti semakin tinggi manajemen reward non finansial semakin tinggi motivasi kerja, sebaliknya semakin rendah manajemen reward non finansial semakin rendah motivasi kerja.
4. Hasil analisis data diperoleh sebaran frekuensi subjek terdapat 56 karyawan yang memiliki motivasi kerja sangat tinggi yakni sebesar 90,32 % dari jumlah responden, sedangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja dibawah cukup hanya 2 orang yaitu sebesar 1.61%. Karyawan yang merasa telah mendapat reward non finansial sesuai yang diharapkan sebesar 35 karyawan (56.45%) dan 13 karyawan merasa bahwa reward non finansial yang diberikan belum sesuai dengan harapannya (7 karyawan di katagori rendah (11.29%) dan 6 karyawan di katagori sangat rendah (9.68%). Pemberlakuan kepemimpinan task oriented dapat diterima karyawan pada katagori sangat tinggi sebesar 22 karyawan (35.48%) sedangkan 7 karyawan ada pada katagori dibawah cukup (4 karyawan katagori rendah (6.45%) dan 3 karyawan di katagori sangat rendah (4.84%)).

## **PEMBAHASAN**

Terbuktinya hipotesis tentang ada hubungan antara gaya kepemimpinan task oriented terha-

dap motivasi kerja menunjukkan bahwa sangat penting peran pemimpin dalam mengelola karyawannya untuk dapat memberikan hasil yang maksimal. Prilaku individu dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya mempengaruhi kontribusi karyawan dalam mendukung peran dan fungsi pemimpinnya. Pemimpin juga perlu mengelola cara yang tepat menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya agar bisa diterima baik oleh bawahannya agar memacu motivasi kerja bawahannya. Dalam sehari-hari, pemimpin harus mengetahui waktu yang tepat dalam bersikap formal, menjalin komunikasi dan menggunakan kekuasaannya atau wewenangnya dalam memberi perintah, menerapkan perilaku ketugasannya seperti proses perencanaan, penetapan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan di hasil produksi tanpa merasa bawahannya terintimidasi, dengan demikian bila hal ini dapat dilakukan oleh para pemimpin maka *goals* yang telah di tetapkan dapat terpenuhi karena karyawan memiliki motivasi kerja yang cukup baik.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Semueil (2011) dengan hasil penelitian bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru, yang artinya peningkatan gaya kepemimpinan seperti tanggung jawab, memberdayakan staff, pengambilan keputusan, menyelesaikan konflik dapat meningkatkan motivasi kerja. Penelitian lain mengenai gaya kepemimpinan juga dilakukan oleh Mulyadi,dkk (2013) pada 54 karyawan di Perum Peruri tentang analisis peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian diperoleh ada pengaruh positif cukup kuat antara peran kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai.

Hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan manajemen reward non finansial dengan motivasi kerja juga terbukti, dari hasil koefisien korelasi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih termotivasi bila dalam pemberian reward non finansial dilakukan dengan tepat sebagai jasa untuk kerja baik yang telah dilakukan pekerja, peran serta pemimpin sangat menentukan dalam pemberian reward ini walaupun organisasi telah menetapkan penghargaan kepada karyawannya untuk hasil kerjanya.

Karyawan akan merasa lebih di hargai bila pemimpin tidak pelit dalam hal memberikan pengakuan seperti pujian, memberikan kebebasan dalam mengatur dan melaksanakan pekerjaan, lebih banyak memberikan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Bentuk penghargaan seperti inilah yang secara non materi mampu membangkitkan motivasi kerja karyawan, bila pemimpin juga memperhatikan kebutuhan non finansial dari diri karyawan maka dengan sendirinya motivasi akan meningkat. Hasil penelitian ini didukung dari penelitian dari Nugraha,dkk (2013) mengenai pengaruh insentif finansial dan insentif non finansial terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Pesero, Tbk Kantor Cabang Utama Madura. Hasil penelitian menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan antara insentif non finansial terhadap motivasi kerja dengan kontribusi insentif non finansial secara langsung mempengaruhi motivasi kerja karyawan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amrullah (2012) yang meneliti pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Pesero), Tbk wilayah Makassar. Hasilnya adalah kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa pemberian kompensasi non finansial mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berdampak pada pencapaian kinerja.

Penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang cukup tinggi yakni 0,812 untuk skala motivasi kerja, 0,836 untuk skala gaya kepemimpinan task oriented dan 0,909 untuk skala manajemen reward non finansial, ketiganya memiliki nilai koefisien reliabilitas yang melebihi batas minimum yakni 0,700, fakta ini menunjukkan bahwa skala-skala tersebut dapat diterapkan untuk situasi dan kondisi yang serupa dengan hasil yang tidak jauh berbeda. Meskipun demikian, pengujian skala-skala penelitian dengan teknik yang berbeda, diharapkan akan memberikan keyakinan yang lebih tinggi mengenai reliabilitas skala-skala dalam penelitian ini. Jumlah sampel dalam penelitian ini terlalu kecil dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada sehingga diperlukan penelitian lain dengan jum-

lah sampel yang lebih besar, memperhatikan kesejahteraan yang diberikan organisasi terhadap pekerjanya. Disamping itu, spesifikasi responden yang lebih rinci akan dapat memberikan gambaran yang lebih teliti mengenai motivasi kerja seperti bila responden berusia produktif, maka situasi kondisi dan lingkungan tempat bekerja akan dianggap sebagai tantangan tersendiri untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Keterbukaan pemimpin dalam menyikapi keadaan diharapkan mampu menciptakan perasaan aman dan nyaman bagi para bawahannya agar bawahan dapat bekerja dengan tenang.

### KESIMPULAN

Penelitian ini didasari anggapan bahwa motivasi kerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Tuntutan perusahaan agar organisasi dapat bersaing dan bertahan sangat membutuhkan sumber daya insani yang kompeten, peran manajemen dan lingkungan kerja sangat dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi yang tertuang dalam visi misinya. Dua variabel yang secara teoritik penting untuk meningkatkan motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan dan manajemen *reward* non finansial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terbukti ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan *task oriented* dengan motivasi kerja dan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara manajemen *reward* non finansial dengan motivasi kerja pada kondisi kerja terbatas waktu. Gaya kepemimpinan *task oriented* dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan bila dalam penerapannya dilakukan pada saat yang tepat karena gaya kepemimpinan seperti ini masih belum dikenal di kalangan karyawan pada umumnya, kepemimpinan *task oriented* masih dianggap hal yang negatif karena terkesan mengesampingkan nilai kemanusiaan. Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian *reward* yang objektif yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerja, terkait dengan penerapan kepemimpinan *task oriented*, pemberian *reward* non finansial sangat membantu menciptakan iklim yang kondusif dan memuaskan sebagai contoh pekerja bekerja dengan

batas waktu yang telah ditetapkan dengan kuantitas yang terukur, bila pemimpin memberikan *reward* berupa paling tidak ucapan terima kasih atau pengakuan, pemberian otoritas sampai melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan maka dengan sendirinya timbul rasa bangga dalam diri karyawan karena karyawan akan merasa dihargai dan di 'orangkan'.

### SARAN

1. Meningkatkan motivasi kerja karyawan karena motivasi merupakan daya dongkrak untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, bila hasil kerja baik maka perusahaan mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Motivasi kerja yang baik tercermin dari seberapa kerasnya karyawan bekerja bila mendapat halangan dan kekonsistenan dalam mempertahankan kegigihannya untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Menerapkan gaya kepemimpinan dengan waktu dan kondisi yang tepat terutama bila orientasi kepemimpinan berdasarkan pada tugas. Gaya kepemimpinan *task oriented* ini secara umum masih belum dapat diterima oleh banyak karyawan karena dianggap tidak manusiawi, pemimpin hanya berorientasi pada tugas atau pekerjaan oleh karena itu dalam penerapannya, pemimpin harus lebih bisa melihat secara jeli agar konsep kepeimpinannya tidak membentur dari apa yang diharapkan oleh karyawannya.
3. Membiasakan memberi penghargaan secara objektif kepada karyawan yang telah berkontribusi baik, selain penghargaan berupa gaji, karyawan lebih merasa di 'orangkan' bila di ikut sertakan, misalnya ikut berperan dalam pengambilan keputusan, diberikan kewenangan dalam mengatur pelaksanaan tugas yang di tetapkan, diberi kesempatan mengembangkan talentanya. Faktor-faktor ini mampu memberikan rasa puas tersendiri bagi karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil kerja buat perusahaan.
4. Untuk penelitian-penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah jumlah responden serta spesifikasi responden yang lebih bervariasi. Penelitian selanjutnya juga perlu memasukkan variabel-variabel lain yang rele-

van dengan motivasi kerja sehingga dapat diketahui lebih banyak variabel yang mempengaruhi motivasi kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- . Task versus Relations Oriented Leadership. *Leadership and Management*. 472481, <http://cpmcnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Bass.pdf>, diakses 13 Oktober 2013
- . (2012). Pengertian kerja, <http://arsip.uui.ac.id/files//2012/08/05.2-bab-2100.pdf>, diakses 23 November 2013.
- Abolfazli, E., Farajollahi, M and Moeinikia, M. (2012). A Comparison of The Voiliton among Relation Oriented Managers and Task Oriented Managers with Regards to Gender. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 3(10). 2066-2070, [http://www.irjabs.com/files\\_site/paperlist/r\\_646\\_130121011820.pdf](http://www.irjabs.com/files_site/paperlist/r_646_130121011820.pdf), diakses 29 September 2013.
- Amrullah, A. (2012). *Pengaruh kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Pesero) Tbk Wilayah Makassar*. Skripsi, tidak diterbitkan, Universitas Hasanuddin Makassar, <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/2058/SKRIPSI%20FULL.pdf?sequence=2>, diakses 2 Februari 2014.
- Ardiani, M. -. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal terhadap Motivasi Kerja Karyawan : Studi Kasus Surat Kabar Rakyat Merdeka. Binus Universitas, Jakarta, <http://thesis.binus.ac.id/Doc/Lain-lain/2012-1-00418%20MN%20ringkasan.pdf> , diakses 14 September 2013.
- As'ad. M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Asnawi, S. (2007). *Teori Motivasi dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Studia Press.
- Azwar, S. (2006). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brahmasari, I.A. dan Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT.Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 10, 2, 124-135, <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/17039/17003>, diakses 1 Agustus 2013.
- Chaplin, J.P. (2004). *Kamus Psikologi Lengkap*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Djalali, A.M. (2012). *Psikologi Motivasi*. Surabaya: Brilliant.
- Farid, M. (2011). *Hubungan Penalaran Moral, Kecerdasan Emosi, Religiusitas dan Pola Asuh Orang Tua Otoritatif dengan Perilaku Prosocial Remaja*. Disertasi, tidak diterbitkan, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Hadi, S. (2004). *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Holloway, J.B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5, 1, 9-35, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ\\_Vol5No1\\_holloway\\_p9-35.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_holloway_p9-35.pdf), diakses 14 Oktober 2013.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di JawaTimur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7, 2, 162-179, <http://puslit.petra.ac.id/files/published/journals/MAN/MAN050702/MAN05070205.pdf>, diakses 27 September 2013.
- Mangkunegara. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda-karya.
- Mulyadi, D., Muslihat, A. dan Gunawan, C. (2013). Analisis Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Departemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Perum Peruri. *Jurnal Mahajemen*.

- 10, 3, 1305-1318, <http://blog.ub.ac.id/senyumu/files/2013/11/Peran-Pemimpin-Terhadap-Motivasi-Kerja-Pegawai.pdf>, diakses 02 Februari 2014.
- Mulyono, S. dan Almas, Z.D. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Gajayana*, 6, 2,137-150.
- Ngadimin dan Wahyuddin. (2005). Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi Perannya Terhadap Motivasi Kerja di PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar. *Jurnal Daya Saing*, 6,2,1-10, [http://eprints.ums.ac.id/793/1/Jurnal\\_Daya\\_Saing\\_3\\_1.pdf](http://eprints.ums.ac.id/793/1/Jurnal_Daya_Saing_3_1.pdf) diakses 7 Oktober 2013.
- Nordmeyer, B. - .Task vs Relationship Leadership Theories, <http://yourbusiness.azcentral.com/task-vs-relationship-leadership-theories-2049.html>, diakses 29 September 2013.
- Nugraha, G., Astuti, e.S. dan Hakam, M.S. (2013). Pengaruh Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial terhadap Motivasi dan Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.Bank Negara Indonesia Pesero, Tbk. Kantor Cabang Utama Madura). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 6, 2,1-7, <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/283>, diakses 2 Februari 2014.
- Nugroho, A.E, Hasanuddin, B. dan Brasit, N. - . Pengaruh Coaching terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual, [http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/1554236aaa\\_a372f424b662cf83f097e4.pdf](http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/1554236aaa_a372f424b662cf83f097e4.pdf), diakses 14 September 2013.
- Petri, H.L. (1996). *Motivation: Theory, research and applications*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Robbins. S. (2001). *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sarwono, S.W. (2002). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Semueil, W. (2011). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja guru SMK Negeri Manado. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 2,2,83-97, <http://jurnaledvokasi.wordpress.com/2011/09/29/issn-2087-3581-hubungan-gaya-kepemimpinan-kepala-sekolah-dengan-motivasi-kerja-guru-smk-negeri-i-wayan-semueil/>, diakses 02 Februari 2014.
- Silverman, M. (2004). Non Financial Recognition The Most Effective of Rewards?. Institute for Employment Studies, UK, <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp4.pdf>, diakses 01 November 2013.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudaryana, A. (2008). Analisis Pengaruh Sistem Imbalan terhadap Komitmen Organisasi pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Lingkungan Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Telaah Bisnis*, 9,1,1-15.
- Sunarto. (2006). *Manajemen Reward*. Yogyakarta: UST Press.
- Suprihanto, J., Harsiwi dan Hadi, P. (2003). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suryabrata, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Susilo, J. (2013). Ciri-ciri Pemimpin yang Baik. <http://www.jokosusilo.com/2013/05/19/7-ciri-pemimpin-yang-baik/>, diakses 11 Oktober 2013.
- Thoha, M. (1983). *Prilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Apikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Uno dan Hamzah, B. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarsunu, T. (2007). *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yulianto, I. (2013). Pemimpin yang Tidak Disukai Bawahan. <http://irfanyulianto.com/>

ciri-ciri-pemimpin-yang-tidak-disukai-bawahan/, diakses 11 Oktober 2013.

Yulk, G. (2010). *Leadership in Organization*. New Jersey: PrenticeHall, Inc.

Zani, R., Rahim, N.A., Junos, S., Samanol, S., Ahmad, S.S., Merican, F.M.I., Saad,S.M and

Ahmad, I.N.2011. Comparing The Impact of Financial and Non-Financial Rewards Towards Organizational Motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.3.4.328-332, <http://journalarchieves7.webs.com/Aug011.pdf>, diakses 29 September 2013