

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER KEBUN
TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN DI PT. NIAGAMAS
GEMILANG**
***THE INFLUENCE ANALYSIS ON ESTATE MANAGER'S LEADERSHIP STYLE TOWARD
EMPLOYEES' WORK ENTHUSIASM IN PT. NIAGAMAS GEMILANG***

Ari Hastini¹, Fadli Mulyadi², Rusmini²

¹ Mahasiswa Pengelolaan Perkebunan

² Pengajar Politeknik Pertanian Negeri Samarinda
arihastini@gmail.com

ABSTRACT

Along with the rapid progress on industrial sector also the expansion of oil palm plantation area, thus it will require a lot of human resource. In order to move and influence the employee, they need a leader to reach company's goals. Purposes of this research are to identify the leadership style and work enthusiasm also to analyse the influence of estate Manager's leadership style toward employees' work enthusiasm in PT. Niagamas Gemilang. The method that used in this research is multiregression analysis with SPSS 22.0 and questioner. Respondent is divided in three classes which are all Field Assistant, all Foreman and 15% of Permanent Daily Employees in one Estate. The result showed that the Manager tend to apply task oriented leadership style. Furthermore, there was a significant influence from task oriented and employee oriented leadership style towards employee's work enthusiasm both simultaneously and partially towards Field Asistant's work enthusiasm. Meanwhile for Foreman and Permanent Daily Employee, there was no significant influence of the Manager's leadership style on their work enthusiasm. This was caused by the form of organization structure, the direct supervisor of Foremans and Employees are not the Manager, therefore it would make sense if the leadership style that applied by the Manager has more and even greater influence toward Field Assistant whose direct supervisor is the Manager.

Keywords : Leadership style, estate Manager, work enthusiasm, employee.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan industri kelapa sawit di Kalimantan Timur sangatlah pesat, hal ini ditandai dengan semakin luasnya lahan perkebunan kelapa sawit berdasarkan data dari BPS yang mencapai angka 849.609 ha pada tahun 2015 serta meningkatnya jumlah tenaga kerja dari 60 ribu orang pada tahun 2000 menjadi 368 ribu orang pada tahun 2016 (Anonim, 2017).

Para tenaga kerja ini harus dikelola dengan baik oleh perusahaan demi lancarnya kegiatan operasional perusahaan tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah karena berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola manusia yang memiliki watak dan tabiat yang berbeda-beda, maka dari itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan dengan baik agar potensi mereka tidak terbuang sia-sia. Semangat kerja yang tinggi

juga dibutuhkan dalam mengoptimalkan produktivitas dan prestasi kerja (Anggraini, 2008).

Semangat kerja merupakan kondisi atau perilaku dari para karyawan dimana mereka dapat bekerja dengan giat dan rajin dengan harapan bahwa pekerjaan akan lebih efektif dan efisien. Hal ini harus menjadi perhatian si pemimpin, jika tidak maka akan berpengaruh buruk terhadap pekerjaan dan perilaku mereka (Nitisemito, 1988). Bahkan turunnya semangat kerja karyawan dapat merugikan perusahaan, menurut Nitisemito (1988) ada beberapa hal yang mengindikasikan turunnya semangat kerja karyawan seperti rendahnya produktivitas, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan di lingkungan kerja, seringnya terjadi tuntutan bahkan mogok kerja. Hal ini disebabkan oleh upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya. Untuk menyelesaikan persoalan ini

maka perusahaan harus menemukan penyebab turunnya semangat itu.

Sebagai seorang pemimpin yang perannya mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Rivai, 2006), Manajer harusnya mengetahui benar bagaimana seharusnya dia memimpin para karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pola sikap dari pemimpin ini dalam mempengaruhi karyawannya merupakan gaya kepemimpinan (Solihin, 2009).

Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi karakteristik responden kemudian mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Manajer kebun
2. Mengidentifikasi tingkat semangat kerja karyawan
3. Menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan seorang Manajer kebun (*Estate Manager*) di salah satu *estate* yang ada di PT. Niagamas Gemilang.

II. METODE

A. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Menurut Yukl (1998) gaya kepemimpinan ini merupakan tingkat sejauh mana pemimpin menentukan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya kearah tujuan formal, sedangkan indikator-indikator dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas diantaranya adalah: a) menunjukkan hal-hal yang menarik minat kerja, b) memberitahu apa dan bagaimana mengenai suatu pekerjaan, c) memberi kritik bila pekerjaan salah, d) memberi instruksi yang jelas terhadap tugas, e) memberikan pengawasan pada saat kerja.

2. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Pada gaya kepemimpinan ini para pemimpin merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian terhadap setiap orang bahkan sampai urusan pribadinya. Pemimpin dengan gaya ini mendorong agar para anggota organisasi berpartisipasi dalam menentukan tujuan organisasi dan keputusan lain yang berkaitan dengan pekerjaan, serta membantu dalam memastikan prestasi kerja yang tinggi

dengan membangkitkan kepercayaan dan penghargaan. Ada beberapa hal yang mengindikasikan hubungan bersahabat antara pemimpin dan anggotanya seperti hubungan saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan mereka (Bangun, 2012).

3. Semangat Kerja

Chaplin (1993) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan dan organisasi yang baik. Menurut As'ad (1998) yang menjadi indikator dari semangat kerja adalah kedisiplinan kerja, kepuasan kerja, tanggung jawab serta kegairahan kerja.

B. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelas yaitu responden ditingkat Asisten sebanyak 4 orang, Mandor sebanyak 21 orang dan 18 orang karyawan harian tetap yang merupakan 15% dari keseluruhan populasi yang berjumlah 115 Karyawan Harian Tetap (KHT) menggunakan metode *accidental sampling*. Total responden berjumlah 43 orang (51% laki-laki, 49% perempuan).

Berdasarkan hasil analisis data primer, diperoleh hasil bahwa berdasarkan usia, seluruh responden masuk ke dalam kelompok usia produktif yang tercantum dalam UU nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

Berdasarkan masa kerja, sebesar 53% atau 23 orang responden sudah bekerja lebih dari 4 tahun di perusahaan tersebut. Artinya mereka sudah memiliki pengalaman yang cukup banyak.

Berdasarkan pendidikan terakhir, masih banyak responden yang hanya sampai di bangku sekolah dasar yaitu sebesar 45%. Hal ini kembali menjadi kebijakan perusahaan dalam memilih dan menyeleksi karyawannya.

C. Alat Pengukuran Penelitian

Dalam penelitian ini data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun oleh peneliti dengan jumlah 20 butir pertanyaan tiap variabel serta menggunakan lima skala

jawaban yaitu tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering dan selalu.

Setelah data dikumpulkan, kuesioner lalu diuji validitasnya dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} (0,300) (Siregar, 2017). Hasilnya, 1 butir pertanyaan variabel X1 dan 1 butir pertanyaan untuk variabel Y dinyatakan tidak valid ($r_{hitung} < 0,300$).

Sedangkan sisanya diuji lagi reliabilitasnya menggunakan teknik *alpha cornbach*. Hasilnya, kuesioner dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha*-nya adalah 0,96 ($> 0,06$) (Siregar, 2017).

Dengan demikian kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan sudah memenuhi persyaratan yaitu dapat mengukur apa yang ingin diukur dan dapat diandalkan.

D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang di gunakan adalah dengan metode statistik deskriptif menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan dan tingkat semangat kerja karyawan.

Tabel distribusi frekuensi dibuat dengan mengkategorikan skor total jawaban responden kedalam skala pengukuran yang digunakan (tidak pernah, jarang, kadang-kadangm sering dan selalu). Pengkategorian ini dilakukan dengan rumus (Habiby, 2017):

$$I = R/k$$

Keterangan:

I = Interval kelas

R = Rentang (nilai tertinggi – nilai terendah)

K = Banyak kelas

Nilai tertinggi diperoleh dengan mengalikan jumlah responden dengan skala tertinggi (selalu = 5). Lalu, nilai terendah diperoleh dengan mengalikan jumlah responden dengan skala terendah (tidak pernah = 1).

Sehingga diperoleh pengkategorian skor untuk asisten yaitu total skor 4-7 (tidak pernah), 8-11 (jarang), 12-15 (kadang-kadang), 16-19 (sering), 20-23 (selalu). Kemudian untuk mandor adalah 21-37 (tidak pernah), 38-54 (jarang), 55-71 (kadang-kadang), 72-88 (sering), 89-105) selalu. Sedangkan untuk KHT adalah 18-32 (tidak pernah), 33-47 (jarang), 48-62 (kadang-kadang), 63-77 (sering) dan 78-92 (selalu).

Setelah itu analisis regresi linear berganda dilakukan untuk, uji F dan uji t. Hal ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan diantara variabel-variabel penelitian baik secara simultan maupun parsial. Keduanya dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (sig.) masing-masing lalu membandingkannya dengan taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Jika nilai sig. $< \alpha$, maka terdapat pengaruh yang signifikan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi Gaya Kepemimpinan

Berikut ini merupakan Tabel 1 distribusi frekuensi skor pertanyaan untuk variabel X1.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Variabel X1

Kategori	Responden		
	Asisten	Mandor	Karyawan
Tidak Pernah	0,0%	0,0%	20,0%
Jarang	5,0%	5,0%	0,0%
Kadang-kadang	30,0%	15,0%	50,0%
Sering	60,0%	25,2%	30,0%
Selalu	5,0%	55,8%	0,0%

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa dari ketiga kelas responden nilai jawaban berada pada kategori menengah ke atas, yaitu pada kategori sering dan kadang-kadang walaupun untuk kelas responden karyawan ada 20% yang menjawab tidak pernah. Dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Manajer terdapat beberapa sikap yang cenderung mengarah pada indikator-indikator gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang disebutkan oleh Yukl (1998) yakni: komitmen dalam tujuan dan selalu berorientasi terhadap target kerja, ketegasan dan kejelasan saat memberi instruksi, Manajer juga memberikan kritik pada pekerjaan yang dinilai salah atau tidak mencapai target.

Kecenderungan ini lebih terlihat jelas diterapkan kepada Mandor dan Asisten, hal ini disebabkan karena Manajer lebih banyak berinteraksi dengan mereka terkait pekerjaan seperti apel pagi, laporan, *meeting* dll. Sedangkan interaksi dengan karyawan hanya pada saat dilapangan saat Manajer

melakukan pengecekan dan jika ada instruksi khusus yang disampaikan langsung.

Berikut ini merupakan Tabel 2 distribusi frekuensi skor pertanyaan untuk variabel X2. Berdasarkan Tabel 2 di bawah, dapat diketahui bahwa dari ketiga kelas responden mayoritas persentase jawaban terdapat pada kategori kadang-kadang, artinya hanya pada kondisi tertentu saja sang Manajer menerapkan gaya kepemimpinan ini.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Variabel X2

Kategori	Responden		
	Asisten	Mandor	Karyawan
Tidak Pernah	0,0%	0,0%	0,0%
Jarang	15,0%	5,0%	30,0%
Kadang-kadang	65,0%	55,0%	55,0%
Sering	20,0%	40,0%	15,0%
Selalu	0,0%	0,0%	0,0%

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2019

Sikap Manajer yang menunjukkan adanya indikasi gaya kepemimpinan berorientasi hubungan tidak banyak ditunjukkan para responden berpendapat bahwa Manajer jarang memberikan motivasi dan dukungan dan berinteraksi dengan Mandor serta karyawan hanya sebatas saat apel pagi atau pengecekan dilapangan.

2. Identifikasi Semangat Kerja

Berikut ini merupakan Tabel 3 distribusi frekuensi skor pertanyaan untuk variabel Y.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Variabel Y

Kategori	Responden		
	Asisten	Mandor	Karyawan
Tidak Pernah	0,0%	0,0%	0,0%
Jarang	0,0%	0,0%	0,0%
Kadang-kadang	30,0%	5,0%	10,0%
Sering	60,0%	25,0%	80,0%
Selalu	10,0%	70,0%	10,0%

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa dari ketiga kelas responden menunjukkan bahwa baik asisten, mandor maupun karyawan memiliki sikap disiplin dan tanggung jawab, tingkat kepuasan serta kegairahan kerja yang tinggi.

3. Pengaruh Gaya terhadap Semangat Kerja Karyawan

a. Asisten

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai signifikansi untuk F hitung adalah 0,01 ($< 0,05$). Artinya secara simultan, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja asisten.

Hal ini disebabkan karena atasan langsung Asisten dalam struktur organisasi *estate* merupakan Manajer. Sehingga Asisten akan menerima perintah dan memberi laporan langsung kepada Manajer. Kejelasan wawenang seperti ini menurut Kouzes dan Posner (2004) merupakan cara untuk mengatasi masalah secara efisien dan efektif.

Manajer dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan ini walaupun cenderung lebih kearah gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas. Manajer dapat sewaktu-waktu bertindak tegas dengan memberi kritik atau hukuman, namun di sisi lain Manajer juga dapat bersikap baik dan sopan serta tetap dapat bekerja sama dan mempercayai Asistennya dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik.

Elemen-elemen tersebut menurut Kouzer dan Posner (2004) merupakan ciri pemimpin yang mampu membuat orang lain bergerak dan mengambil tindakan. Jika pemimpin membuat bawahannya merasa lemah dan tidak dibutuhkan maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja dan loyalitas mereka. Namun sebaliknya jika pemimpin membuat mereka merasa kuat dan mampu untuk melakukan suatu pekerjaan, mereka akan memberikan yang terbaik bahkan melebihi ekspektasi.

Secara parsial, gaya kepemimpinan berorientasi tugas memiliki pengaruh dan positif terhadap semangat kerja Asisten, ditandai dengan nilai signifikansi uji t yaitu $0,02 < 0,05$ dengan koefisien regresi 0,97. Dengan demikian penerapan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan semangat kerja Asisten.

Hal ini berkaitan dengan salah satu indikator semangat kerja yaitu kedisiplinan. Menurut Nitisemito (1988) salah satu

indikasi turunnya semangat kerja adalah masalah rendahnya kedisiplinan yang dimiliki oleh karyawan. Kedisiplinan dalam hal ini bukan hanya sekedar datang dan pulang tepat waktu, ini merupakan sebuah pandangan yang keliru. Kedisiplinan akan lebih tepat lagi bila diartikan sebagai sikap dan tingkah laku karyawan yang senantiasa mematuhi peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Pemimpin berperan penting dalam membentuk kedisiplinan Asisten karena pemimpin merupakan sorotan dan teladan bagi bawahannya (Nitisemito, 1988). Dalam hal ini pemimpin harus menunjukkan sikap tegasnya dengan memberikan kritik atau ancaman bahkan hukuman apabila diantara mereka ada yang tidak mematuhi peraturan namun tetap diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan karyawan agar sistem ini dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Sementara itu, Karakteristik yang dimiliki pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas ini seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pemimpin tidak segan akan mengkritik bawahannya dengan tegas dan bahkan mengeluarkan surat peringatan bagi mereka yang melanggar berulang kali. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan karakteristik seperti ini semangat kerja Asisten khususnya untuk kedisiplinan mereka akan meningkat.

Jika kebiasaan disiplin ini dilakukan terus menerus, maka akan berdampak baik bagi perusahaan itu sendiri khususnya dalam hal pencapaian target baik secara kolektif dari satu *estate* maupun dari masing-masing divisi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji t untuk variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,01 ($< 0,05$) dan koefisien regresi sebesar -1,30 yang berarti variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan namun negatif terhadap semangat kerja karyawan. Artinya penerapannya dapat menurunkan semangat kerja Asisten.

Jika dilihat dari sisi struktur organisasi yang ada di PT. Niagamas Gemilang, atasan langsung dari para Asisten adalah Manajer karena tidak terdapat Asisten Kepala di dalam struktur organisasi ini. Oleh karena itu mereka bertanggung jawab atas kelancaran tugas yang diembannya langsung ke Manajer (Parmadean, 2011).

Model struktur organisasi seperti ini merupakan bentuk desentralisasi yang memberi keleluasaan bagi mereka untuk dapat mengatur kegiatan mereka sendiri dan mengembangkan potensi serta kemampuan dalam menangani masalah. Hal ini sangatlah dibutuhkan dalam memimpin divisi yang menjadi tanggung jawab mereka, selain itu mereka juga akan memiliki kesempatan untuk memenuhi kebutuhan mereka ditingkat yang lebih tinggi seperti kebutuhan akan pengakuan dan aktualisasi diri (Chruden and Sherman, 1984).

Sehingga jika dihubungkan lagi dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan yang ciri dan karakteristik khas yang menonjol adalah pendekatan yang lembut kepada bawahan dengan menunjukkan kepedulian dan perhatian yang diberikan Manajer kepada bawahannya seperti terlalu sering bertanya mengenai hal-hal yang mereka kerjakan beserta masalah-masalahnya merupakan salah satu hal yang bisa dikatakan terlalu mencampuri pekerjaan mereka sehingga dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja mereka.

Dalam buku Chruden dan Sherman (1984) pendekatan manajerial yang lembut dapat menyebabkan orang untuk berharap lebih tapi timbal baliknya semakin berkurang. Sebaiknya dalam melakukan pendelegasian tugas Manajer harus memberikan kepercayaan kepada Asisten bahwa mereka mampu sebab kepercayaan diri mereka juga menjadi penopang dalam suksesnya pendelegasian tersebut dan sumber motivasi bagi mereka.

Menurut Chruden and Sherman (1984) hal seperti ini malah akan memotivasi mereka dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengontrol pekerjaannya, dengan begitu

mereka akan punya kesempatan untuk membuktikan bahwa mereka layak untuk diberi kepercayaan dalam menggapai tujuan perusahaan. Dengan begitu mereka dapat berkembang lebih baik lagi seperti menurut pendapat Busro (2018) bahwa kesempatan berkembang yang diberikan ini dapat meningkatkan semangat kerja yang mereka miliki.

Bahkan Nitisemito (1988) mengungkapkan bahwa pendelegasian tugas seperti ini tidak boleh dilakukan setengah-setengah yang maksudnya adalah tidak perlu diadakan konsultasi untuk masalah-masalah kecil yang bisa mereka selesaikan sendiri karena hal seperti ini akan lebih efektif jika diterapkan untuk masalah-masalah yang penting saja. Beliau juga beranggapan bahwa menghambat mereka untuk maju dan berkembang lama-kelamaan dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja mereka.

b. Mandor

Berdasarkan hasil analisis data, kedua gaya kepemimpinan secara simultan maupun parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja Mandor. Nilai signifikansi untuk uji F adalah $0,83 > 0,05$. Sedangkan untuk uji t nilai signifikansinya adalah 1,28 untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan -0,65 untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan, keduanya bernilai $> 0,05$.

Hal ini disebabkan karena manajer bukan atasan langsung para mandor jika dilihat dari struktur organisasi dan mereka tidak bertanggung jawab kepada manajer, melainkan Asistennya masing-masing (Pardamean, 2010).

Sehingga bisa dikatakan bahwa besar kemungkinan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Asisten lah yang akan mempengaruhi mereka. Selain itu apabila dilihat dari hasil olahan data distribusi frekuensi jawaban Mandor dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas nilainya lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan hal ini menunjukkan bahwa meskipun tidak

mempengaruhi mereka, mereka masih bisa menilai bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas lebih sering diterapkan oleh Manajer dibandingkan dengan yang berorientasi hubungan karena mereka selalu bertemu dan berinteraksi dengan Manajer pada saat apel pagi bersama Asisten.

Dalam struktur organisasi, jelas bahwa atasan langsung dari para mandor ini adalah Asisten. Sehingga, mereka akan lebih sering berinteraksi dengan Asisten jika berkaitan dengan pekerjaan lapangan. Asisten juga memiliki peran yang lebih besar di banding Manajer di mata Mandor. Contohnya saja untuk pemberian promosi kenaikan jabatan, Asistenlah yang berhak mengusulkan promosi tersebut dan bukan Manajer. Promosi ini dianggap penting karena merupakan bukti bahwa seseorang memiliki nilai lebih dan mendapatkan pengakuan terhadap prestasinya (Nitisemito, 1988).

Kesejahteraan mereka juga sudah terpenuhi dengan baik ditandai dengan jawaban mereka pada pertanyaan-pertanyaan mengenai kegairahan kerja dan kepuasan kerja baik terhadap diri mereka sendiri maupun lingkungan kerjanya menunjukkan nilai yang tinggi dengan kategori jawaban sering maupun selalu, hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Asnawi (1999) yang mengungkapkan bahwa jika gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi semangat kerja mereka berarti ada faktor lain yang sudah terpenuhi sejak awal.

Salah satu faktor tersebut adalah kesejahteraan karyawan di PT. Niagamas Gemilang khususnya para Mandor yang sudah cukup baik. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan selama penelitian berlangsung, tidak ditemukan adanya indikasi-indikasi turunya semangat kerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh Nitisemito (1988) bahwa ciri-ciri yang menandakan turunya semangat kerja diantaranya adalah rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, perpindahan tinggi, kegelisahan dimana-mana, serta seringnya terjadi tuntutan dan pemogokan karyawan.

c. Karyawan Harian Tetap (KHT)

Berdasarkan hasil analisis data, kedua gaya kepemimpinan secara simultan maupun parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja KHT. Nilai signifikansi untuk uji F adalah $0,61 > 0,05$. Sedangkan untuk uji t nilai signifikansinya adalah $0,45 (> 0,05)$ untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan $0,46 (> 0,05)$ untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

Jika dilihat dari sisi Karyawan, gaya kepemimpinan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja mereka, jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi jawaban untuk pertanyaan yang berhubungan dengan kenyamanan mereka bekerja di perusahaan tersebut seperti tentang hubungan mereka dengan rekan kerjanya, dan kepuasan kerja mereka, mayoritas menjawab sering yang mengindikasikan bahwa mereka sudah bahagia bekerja ditempat tersebut dengan lingkungan sosial ditempat kerja mereka yang juga merupakan tetangga dan kerabat mereka, karna karyawan mayoritas merupakan penduduk satu desa yang sama dan bisa dikatakan bahwa mereka menyenangi pekerjaan mereka. Pendapat ini didukung oleh Busro (2018) yang menyebutkan bahwa rasa nyaman bekerja dan berada ditempat kerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Karena rasa nyaman ini, terlebih lagi karena mereka masih berada diusia produktif yang tenaganya sangat dibutuhkan oleh perusahaan mereka menjadi lebih semangat dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditargetkan. Seperti pendapat Chruden dan Sherman (1984) yang mengungkapkan bahwa gagasan dari motivasi kerja akan masuk akal bila ditambahkan dimensi waktu, orang akan bekerja dengan baik ketika mereka menyukai pekerjaannya dan perusahaan menginginkan mereka.

Jika diperhatikan lagi, jawaban responden untuk kedua variabel babas yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas maupun hubungan, keduanya tidak memiliki nilai yang tinggi. Hal ini disebabkan karena tugas untuk

mengawasi dan mendampingi mereka langsung di lapangan merupakan tanggung jawab Mandor mereka masing-masing karenanya mereka menjadi jarang berinteraksi dengan Manajer pada saat jam kerja kecuali jika pada saat itu Manajer sedang berkeliling untuk mengecek pekerjaan mereka.

Kemudian jika dikaitkan kembali dengan teori yang diungkapkan oleh Nitisemito (1988) jika tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan masih sering dicampuri oleh atasan apalagi yang bukan atasan langsung maka akan membuat karyawan sulit untuk berkembang.

Wajar saja jika gaya kepemimpinan Manajer yang berorientasi tugas tidak berpengaruh signifikan, hal ini disebabkan karena karyawan tidak terlalu sering berhadapan dengan Manajer. Misalnya saja saat apel pagi, Manajer tidak ikut serta dalam apel pagi bersama mereka, hanya Asisten dan Mandor saja yang terlibat. Hal ini berarti bahwa Manajer tidak memiliki banyak kesempatan untuk menyampaikan instruksi. Selain itu, karyawan tidak perlu melaporkan hasil kerjanya kepada manajer untuk dinilai dan dievaluasi. Mereka akan menyampaikannya kepada Mandor agar mandor dapat membuat laporan dan menyerahkannya.

Hal ini disebabkan karena saat karyawan sedang bekerja di lapangan, rekan-rekannya lah yang paling dekat dan mengetahui kondisinya. Karyawan cenderung membuat ikatan yang kuat dengan rekannya dan Mandor. Ikatan ini timbul karena kebersamaan yang mereka bangun saat bekerja. Jika karyawan tersebut di sengat tawon atau terluka, rekan dan Mandornya lah yang akan langsung tahu dan segera menolong. Sedangkan Manajer tidak terlalu sering berinteraksi dengan mereka, saat di lapangan pun Manajer tidak mungkin mengawasi mereka satu-persatu karena itu merupakan tugas dan tanggung jawab Mandor (Pardamean, 2010).

IV. KESIMPULAN

1. Asisten dan Mandor menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Manajer cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas. Sedangkan karyawan menilai bahwa Manajer tidak terlalu sering menerapkan kedua gaya kepemimpinan, baik yang berorientasi tugas maupun yang berorientasi hubungan.
 2. Semangat kerja yang dimiliki oleh Asisten, Mandor dan Karyawan menunjukkan angka yang tinggi jika dilihat dari distribusi jawaban kuesioner mereka. Mayoritas ada berada pada kategori jawaban sering dan selalu.
 3. Berdasarkan hasil uji regresi, tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Manajer kebun dengan Mandor maupun KHT. Sedangkan untuk kelas responden Asisten terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan baik secara parsial maupun simultan.
- Kouzes, J.M, and Posner, B.Z. (2004). *The leadership chalange, Penerjemah: Revyani Sjahrial*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nitisemito, A. (1988). *Manajemen personalia. ghalia indonesia*. Jakarta.
- Pardamean, M. (2010). *Sukses membuka kebun dan pabrik kelapa sawit*. Bogor: Penebar Swadaya.
- Rivai, V. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siregar, S. (2017). *Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam organisasi, penerjemah: Jusufudaya*. Jakarta: PT. Prehallindo.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, V.R. (2008). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan widodaren PT. PP Jember Indonesia. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember*. Jember.
- Anonim. (2017). *Industri minyak sawit kalimantan timur berkelanjutan*. Bogor: PASPI.
- As'ad, M. (1998). *Psikologi industri : edisi keempat*. Yogyakarta: Yogyakarta Liberty.
- Asnawi, S.(1999). Semangat kerja dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Psikologi*, 2, 86-92.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Busro, M. (2018). *Teori – teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenada media Group.
- Chaplin J.P. (1993). *Dictionary of psycology. penerjemah: kartini kartono*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Chruden, H.J, and Sherman, A.W. (1984). *Readings in Managing Human Resourches: 6th Edition*.South-Western Publishing Co. Ohio.
- Habiby, W.N. (2017). *Statistika pendidikan. Muhammadiyah*. Surakarta: University Press.