

## **TINJAUAN KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA**

**Oleh :**

**Dra. Nunti Sibuea, M.Si,**

*Univesitas Pembinaan Masyarakat Indonesia*

### **Abstrak**

*Kepemimpinan tidak terlepas dari kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi tindakan-tindakan atau keputusan kerja. Karena kepemimpinan itu mengenai proses pengaruh, kita perlu melihat bagaimana pemimpin-pemimpin mendapatkan kekuasaan.*

*Kebersihan lingkungan, bukan hanya berarti kebersihan di tempat mereka bekerja, tetapi lebih luas misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak dan dapat menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan. Bagi perusahaan hendaknya ikut bersama-sama menjaga kebersihan karena hal itu merupakan tanggungjawab kita bersama. Masalah kebersihan juga tergantung dari konstruksi gedung yang sedemikian rupa sehingga dapat memudahkan di dalam menjaga kebersihan.*

*Semakin pesat pertumbuhan dan perkembangan instansi maka permasalahan yang akan dihadapi kedepannya akan semakin banyak dan komplek. Untuk itu suatu instansi baik pemerintah maupun swasta harus mempunyai manajemen yang baik agar perencanaan dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai, dan lingkungan kerja agar tercipta semangat kerja yang baik.*

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Seorang pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan suatu ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting dan akan selalu mempertanggungjawabkan kepemimpinannya (Miftah, Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku, 2003 :41).

Menurut I Gusti Ngurah Gorda, (2006:157) Pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan

perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemimpin merupakan orang yang menerangkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang lain, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. (Husain Umar, Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, 2006:31).

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan semangat kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. (Handoko, 2000 : 293).

Dengan demikian dapat dikatakan pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain dengan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas sehingga dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja

agar tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. (I Gusti Ngurah Gorda, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2006 : 157).

Kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (Kenneth N. Wexley dan Gary A Yuki, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia 2003:189).

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan diartikan juga suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi dirumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Miftah, Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku, 2003:5).

Pengertian beberapa ahli tersebut dapat dikatakan kepemimpinan adalah sifat atau karakter, atau kegiatan atasan atau pimpinan untuk mempengaruhi perilaku sekelompok pegawai secara positif, membimbing dan mengarahkannya agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

## 2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut I Gusti Ngurah Gorda (2004:154), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi perusahaan yaitu :

a) Fungsi kepemimpinan sebagai innovator

Sebagai innovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok pegawai sehingga timbul pengertian di kalangan mereka.

1) Mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok pegawai sehingga timbul pengertian di kalangan mereka.

2) Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong pegawai untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mampu memberikan

- sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.
- d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
- Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

### 3. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi tindakan-tindakan atau keputusan kerja. Karena kepemimpinan itu mengenai proses pengaruh, kita perlu melihat bagaimana pemimpin-pemimpin mendapatkan kekuasaan.

Menurut Supardi (2002 :91) mengidentifikasi lima sumber kekuasaan:

- a) Kekuasaan legitimasi  
Kekuasaan yang dimiliki seseorang sebagai akibat kedudukannya dalam hirarki organisasi resmi: juga disebut wewenang.
- b) Kekuasaan paksaan  
Kekuasaan yang didasarkan pada penerapan, atau ancaman penerapan sangsi-sangsi fisik seperti pelimpahan rasa sakit, timbulnya frustrasi akibat dibatasinya gerak, pengendalian melalui paksaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dasar fisiologis atau kebutuhan rasa aman.
- c) Kekuasaan imbalan  
Kekuasaan yang menghasilkan manfaat-manfaat positif atau hadiah-hadiah
- d) Kekuasaan keahlian

Pengaruh yang timbul dari keahlian, keterampilan khusus, atau pengetahuan.

- e) Kekuasaan rujukan

Kekuasaan yang timbul dari identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber-sumber yang didambakan atau ciri-ciri pribadi yang didambakan.

Kepemimpinan menyangkut kekuasaan merupakan proses pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap pengikut mereka dan bagaimana mereka menggunakan kekuasaan ini untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut. Kebanyakan pemimpin-pemimpin yang efektif mengandalkan beberapa basis kekuasaan yang berbeda.

### 4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga tipe gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif dan *laissez-faire* yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan.

Menurut Supardi (2002:76) ketiga tipe gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a) Otokratis

- 1) Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat lurus.
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
- 4) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan

kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok kecuali bila menunjukkan keahliannya.

b) Demokratis

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyerahkan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- 4) Pemimpin adalah obyek atau “*fact-minded*” dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok bisa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

c) *Laizzez-Faire*

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian-kejadian.

Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang otokratis demokratis atau *laissez-faire*.

Dalam praktek, sulit untuk menentukan gaya apa yang sedang dipakai oleh seorang pemimpin. Suatu saat pimpinan bisa keras (otokratis) dan di saat lain menunjukkan sikap yang lunak (demokratis). Memang, tidak selamanya gaya lunak itu baik begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan keras-lunak nampaknya menentukan kesuksesan seorang pemimpin.

Perbedaan tipe gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individual dan perilaku kelompok. Sebagai contoh partisipasi dalam pengambilan keputusan pada gaya kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin.

Hal ini kadang-kadang menimbulkan kerugian dengan menurunnya produktivitas dan sulit mengambil keputusan yang dapat memuaskan semua pihak. Ini akan dapat dihindari dari pada gaya kepemimpinan otokratis. Kepemimpinan otokratis lebih banyak menghendaki masalah pemberian perintah kepada bawahan. Kepemimpinan demokrasi cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat. Kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin memberikan kepemimpinannya bila diminta.

## 5. Lingkungan Kerja Fisik

- 1) Pengertian lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. (Hadari, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, 2002 : 142).

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, Manajemen Personalia 2002 : 183).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai bekerja yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan beban tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

## 2) Faktor-faktor lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya didalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Ahmad (2002:74) mengemukakan faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

- a) Pewarnaan
- b) Penerangan
- c) Udara
- d) Suara bising
- e) Ruang gerak
- f) Keamanan
- g) Kebersihan

Berdasarkan faktor-faktor di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :

### 1) Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, dalam arti dapat meningkatkan semangat kerja pegawai . Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

Warna yang baik dipakai pada ruangan yang sempit adalah warna putih, karena dengan putih ruangan tersebut akan nampak lebih luas, bersih yang dapat membantu pekerjaan yang memerlukan ketelitian. Di sini bukan warna saja yang perlu diperhatikan, karena kombinasi warna yang salah dapat menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi orang yang memandangnya. Rasa yang tidak menyenangkan akan menyebabkan turunnya semangat kerja pegawai , masalah warna bukan hanya pada dinding saja, namun juga warna mesin, peralatan dan bahkan warna seragam yang dikenakan oleh pegawai .

Sistem penerangan yang mempergunakan dinding atau sebagai pembaur sinar, kembali dapat mempengaruhi warna yang dipergunakan dalam ruangan kerja pegawai , sehingga dapat menimbulkan penerangan yang baik di dalam ruangan kerja tersebut.

### 2) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional perusahaan.

Atas dasar hal tersebut di atas maka, pemeliharaan sistem penerangan ini sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan, walaupun demikian sistem

penerangan ini hanya menunjang saja bukan satu-satunya faktor yang menentukan berhasilnya proses produksi. Disamping faktor penerangan, faktor-faktor lain juga harus diperhatikan.

3) Udara

Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menyebabkan menurunnya semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun suhu udara atau temperatur ruang kerja pegawai yang didapat dipertahankan baik pada musim panas maupun di musim dingin adalah bahwa suhu udara harus dipertahankan di bawah 21°C untuk menekan kelembaban.

4) Suara bising

Bunyi bising sangat diperhatikan, karena dapat membantu kesenangan kerja, merusak pendengaran dan dapat menimbulkan komunikasi yang salah. Oleh karena itu setiap perusahaan selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Dengan terganggunya seseorang atau pegawai didalam melaksanakan pekerjaan mengakibatkan pekerjaan tersebut salah sehingga jumlah dan mutu barang yang dihasilkan menurun.

Kemampuan perusahaan di dalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu perusahaan. Suara bising dapat dihindari dengan suatu tindakan seperti:

- a) Mengurangi intensitas dari bunyi itu pada sumbernya dengan

mengadakan perubahan atau modifikasi mesin secara mekanis.

- b) Mencegah terpercay atau meluasnya suara bising tersebut dengan mengisolasi atau menutup rapat-rapat suara bising tersebut.

- c) Menghindari adanya alunan suara yang memantulkan dengan jalan menyerap suara itu dengan bahan-bahan penyerap suara itu seperti *rock wall* atau *fiber glass*.

5) Ruang gerak

Dalam suatu perusahaan hendaknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Seseorang tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan.

Padatnya tempat sama ruang gerak yang sempit dapat mengurangi semangat kerja pegawai dalam melakukan aktivitasnya. Dengan demikian ruang gerak di dalam melaksanakan pekerjaan perlu diperhatikan, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik, dan begitu juga sebaliknya jika ruang gerak terlalu lebar akan mengakibatkan pemborosan biaya.

Oleh karena itu ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

6) Keamanan

Rasa aman bagi pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat dan gairah kerja pegawai. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman pegawai tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa

berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan.

Keamanan di sini sebenarnya lebih luas dari semua itu sehingga di sini konstruksi gedung tempat mereka bekerja, konstruksi gedung yang sudah tua, tanpa adanya perbaikan sewaktu-waktu gedung itu bisa roboh dan bisa mengalami korban jiwa. Oleh karena itu sebaiknya suatu perusahaan terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut dapat dirasakan oleh pegawai agar pegawai tersebut tidak merasa terganggu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai merasa senang dan betah bekerja.

#### 7) Kebersihan

Di dalam suatu perusahaan hendaknya menjaga kebersihan lingkungan, sebab kebersihan lingkungan dapat mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Dapat dibayangkan bila anda bekerja pada suatu tempat yang penuh dengan debu dan bau yang tidak sedap, apalagi pekerjaan itu memerlukan konsentrasi yang cukup tinggi. Dengan adanya lingkungan yang bersih pegawai akan merasa senang sehingga semangat kerja pegawai akan meningkat.

Kebersihan lingkungan, bukan hanya berarti kebersihan di tempat mereka bekerja, tetapi lebih luas misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak dan dapat menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan. Bagi perusahaan hendaknya ikut bersama-sama menjaga kebersihan karena hal itu merupakan tanggungjawab kita bersama. Masalah kebersihan juga tergantung dari konstruksi gedung yang sedemikian rupa sehingga dapat memudahkan di dalam menjaga kebersihan.

### 6. Semangat Kerja

#### 1. Pengertian semangat kerja

Semangat kerja pegawai merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha kerjasama kelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut.

Pada umumnya moril (semangat kerja) dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabut diantara anggota-anggota suatu kelompok masyarakat atau perkumpulan. Semangat kerja yang rendah dihubungkan dengan ketidaktenangan atau kegelisahan. Sebaliknya moral yang tinggi kadang-kadang dihubungkan dengan motif dan hasil-hasil yang baik. Untuk membahas masalah semangat dan kegairahan kerja, hal pertama yang kita harus perhatikan adalah pengertian semangat kerja itu. Berikut ini akan dipaparkan beberapa pengertian tentang semangat kerja.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas tapi waktunya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. (Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalialia, 2002:108).

Semangat (moril) kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama (Moekijat, Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian), 2002 : 130).

Definisi di atas menunjukkan bahwa dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat dapat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil sehingga dengan ini semua produktivitas akan dapat ditingkatkan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja pegawai

Menurut Supardi (2002:112) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja pegawai, yaitu antara lain:

a) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya memberikan gaji yang cukup kepada pegawai /pegawainya. Pengertian “cukup” ini adalah sebenarnya sangat relatif sifatnya. Oleh karena itu cukup di sini adalah jumlah yang mampu dibayar tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan kegairahan kerja para pegawainya.

Perlu dicatat disini bahwa yang dimaksud gaji bukanlah imbalan jasa dalam bentuk uang semata, tetapi dalam bentuk yang lain. Misalnya: jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berbentuk gaji yang cukup, mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani ini antara lain adalah menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

c) Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi pegawai. Untuk menghindari hal-hal seperti itu maka perusahaan perlu sekali kadang-kadang (dalam kurun waktu tertentu) menciptakan suasana santai.

Banyak sekali cara-cara yang dapat dijalankan oleh perusahaan, misalnya dengan jalan mengadakan rekreasi/ piknik bersama-sama, mengadakan pertandingan olah raga antar pegawai dan sebagainya.

Pengaruh yang diakibatkan karena itu cukup besar, kegairahan kerja para pegawai akan timbul karenanya. Mereka akan saling merasa dalam satu kesatuan dan masa satu naungan di bawah nama perusahaan.

d) Harga diri perlu mendapat perhatian

Perusahaan yang baik biasanya mempunyai pegawai yang hasil kerjanya dapat diandalkan. Dengan keadaan seperti itu perusahaan akan cepat maju karena cara kerja pegawai cukup baik.

Jika prestasi pegawai itu cukup menonjol apa salahnya bila pemimpin memberikan penghargaan baik berupa surat penghargaan maupun dalam bentuk hadiah materi. Setiap orang pasti menghendaki dirinya dihormati orang lain.

e) Tempatkan para pegawai /pegawai pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan para pegawai nya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Jadi sesungguhnya masalah ketepatan menempatkan para pegawai pada posisi yang telah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan kegairahan kerja pegawai

f) Berikan kesempatan untuk maju

Kegairahan kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Jika hendaknya setiap perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai nya. Berikanlah penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

Bagi perusahaan yang baik bukan saja hanya memberikan penghargaan akan tetapi bahkan pihak perusahaan mengadakan program pendidikan tambahan bagi pegawai nya. Tentu saja para pegawai akan menyambutnya



dengan hati gembira dan kegembiraan inilah salah satu pendorong kegairahan kerja.

g) Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan

Kegairahan kerja para pegawai akan terpupuk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, ada sementara perusahaan yang melaksanakan program pensiun bagi pegawai nya.

Kalau sekiranya pemberian tunjangan pensiun dirasakan sebagai suatu tindakan yang erat bagi perusahaan, maka sebenarnya ada jalan lain yang cukup baik. Misalnya dengan cara mewajibkan para pegawai nya untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam bentuk polis asuransi.

h) Usahkan agar para pegawai mempunyai loyalitas

Kesetiaan/loyalitas para pegawai terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggungjawab. Tanggungjawab dapat menciptakan kegairahan kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas para pegawai terhadap perusahaan maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar para pegawai merasa senasib dengan perusahaan. Dengan merasa senasib seperti ini kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dapat dirasakan juga oleh mereka.

Sebenarnya loyalitas dapat juga ditimbulkan dengan cara pemberian gaji yang cukup, perhatian terhadap kebutuhan rohani dan hal-hal positif lain seperti yang dijelaskan dimuka.

i) Sekali-kali para pegawai /pegawai perlu juga diajak berunding

Di dalam perusahaan merencanakan sesuatu yang agak penting sebaiknya para pegawai diajak berunding. Misalnya kita akan merencanakan menaikkan penjualan sebanyak 25% untuk tahun depan. Maka

setiap pegawai yang bertugas dibidang penjualan, produksi, pembelian dan keuangan sebaiknya diajak berunding.

Dengan mengikut sertakan mereka berunding maka perasaan bertanggungjawab akan timbul sehingga mereka dalam melaksanakan kebijaksanaan baru tersebut akan lebih baik.

j) Pemberian insentif yang terarah

Agar perusahaan memperoleh hal secara langsung maka selain cara-cara yang telah disebutkan di atas, dapat pula ditempuh sistem pemberian insentif kepada para pegawai .

Perusahaan akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada para pegawai yang menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya. Cara seperti ini sangat efektif untuk mendorong gairah kerja para pegawai . Tentu saja cara itu harus juga disertai dengan kebijaksanaan yang tepat.

k) Fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan bila mana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para pegawai . Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada pegawai nya maka berarti kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan.

Fasilitas yang menyenangkan janganlah diartikan secara sempit, sebab banyak menafsirkan bahwa fasilitas menyenangkan antara lain rekreasi, cafetaria sampai olah raga dan sebagainya.

Sebenarnya fasilitas yang menyenangkan sangat luas, sehingga termasuk juga pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih, pendidikan untuk anak dan sebagainya. Tempat ibadah akan menimbulkan ras kesenangan batiniah, sebab dengan penyediaan tempat ibadah akan memudahkan mereka yang akan

menjalankan ibadah (Alex S. Nitisemito, 2002 : 108).

Apabila kegairahan kerja pegawai menurun, akan berdampak negatif terhadap perkembangan suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh menurunnya moral kerja dari pegawai karena adanya perasaan tidak puas terhadap cara-cara yang dipergunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan bawahannya.

Ketidakpuasan ini dapat dilihat dalam bentuk:

- a) *Labour turn over* (pergantian pegawai) yang tinggi.
- b) Sering terjadi pertikaian perburuhan (*labaur disputes*) yang dapat mengakibatkan *showdown* atau bentuk-bentuk lainnya.
- c) Tingkat kebiasaan absen (*abseniesme*) yang tinggi, artinya terlalu banyak jumlah pegawai yang tidak masuk atau sering datang terlambat
- d) Moral yang rendah dalam bentuk kenakalan, perbuatan yang merugikan nama baik organisasi, dan lain sebagainya.
- e) Tidak adanya loyalitas kepada organisasi.
- f) Pessimisme
- g) Appatisme

### 3. Indikator turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja

Indikator turunnya semangat dan kegairahan kerja oleh setiap perusahaan sangat penting untuk diketahui, karena adanya pengetahuan tentang indikator tersebut akan dapat diketahui sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin dengan mengadakan penelitian terlebih dahulu.

Nitisemito (2002:161)  
mengemukakan Indikator-indikator

turunnya semangat dan gairah kerja antara lain:

a) Turun/rendahnya produktivitas kerja  
Salah satu indikasi turunnya kegairahan kerja ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja, ini dapat terjadi karena pegawai cenderung malas dalam melaksanakan tugas dan sengaja menunda-nunda pekerjaan.

b) Tingkat absensi yang naik/tinggi  
Sebenarnya tingkat absensi yang naik juga merupakan salah satu indikator turunnya kegairahan kerja, maka perlu dilakukan penelitian bila ada gejala-gejala absensi naik.

Pada umumnya bila kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja dan setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apabila waktu yang luang tersebut dapat digunakan mendapatkan hasil yang lebih tinggi meskipun untuk sementara ad hal-hal lain yang menyebabkan kegairahan kerja menurun.

c) *Labour turn-over*(tingkat perpindahan) yang tinggi

Dalam suatu perusahaan tidak jarang terjadi perubahan dari sumber daya manusia yang ada, karena ada yang keluar akibat pindah, meninggal, dipecat, pensiun, pengurangan terpaksa, ketidakpuasan mereka bekerja di perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuknya yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja juga dapat menghambat kelangsungan hidup perusahaan.

d) Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikator lain yang menunjukkan turunnya kegairahan kerja adalah naiknya tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi maupun mesin dan peralatan.

e) Kegelisahan di mana-mana

Sebagai seorang pemimpin harus mengetahui kegelisahan yang timbul pada

bawahannya. Kegelisahan yang timbul dapat berwujud ketidaktenangan dalam bekerja, perasaan tidak aman menghadapi masa depan serta hal-hal lainnya. Kegelisahan pada tingkat terbatas dengan dibiarkan begitu saja pada tingkat tertentu bukanlah tindakan yang bijaksana karena akan merugikan perusahaan dengan segala akibatnya.

f) Tuntutan yang sering kali terjadi  
Tuntutan yang sering terjadi pada perusahaan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan para pegawai nya, di mana semakin seringnya terjadi tuntutan merupakan indikasi yang kuat adanya kegairahan kerja yang menurun dari pegawai nya.

g) Pemogokan  
Pemogokan merupakan perwujudan ketidakpuasan atau kegelisahan yang juga merupakan tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya kegairahan kerja.

Dalam hal ini setiap perusahaan selalu berusaha agar timbulnya pemogokan dapat dicegah karena hal ini bukannya sekedar indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja tetapi juga akan dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibatnya sehingga menyebabkan jalannya proses produksi menjadi kurang lancar.

#### 4. Hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik dengan semangat kerja pegawai

Dengan beraneka ragamnya keinginan dan kebutuhan dari setiap pegawai maupun kelompok dalam suatu organisasi maka seorang pemimpin harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian tingkah laku pegawai dapat didorong dan diarahkan mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan adanya semangat kerja yang tinggi, karena semangat kerja mempunyai peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi dan

juga mempunyai akibat yang positif terhadap keberhasilan usaha bersama.

Dengan demikian untuk mengetahui semangat kerja pegawai haruslah diperhatikan dari kumpulan sikap-sikap individu dalam hubungannya dengan kelompok atau organisasi, karena semangat kerja merupakan akibat adanya hubungan antara individu dari kelompok kerja maupun terhadap organisasinya. Pegawai akan bertindak laku tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu seorang pemimpin haruslah dapat memberikan perhatian dan menaruh minat terhadap pegawai serta harus pula memberikan pengakuan kepada mereka atas hasil-hasil yang telah dicapai.

Disamping itu, lingkungan kerja fisik yang mendukung akan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai dalam suatu pekerjaan yang dilakukan, sehingga perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja fisik dapat diusahakan sedemikian rupa dan memberi pengaruh positif. Lingkungan kerja fisik yang dipersiapkan baik akan mendukung produktivitas kerja pegawai yang lebih baik sehingga kemampuan tenaga kerja juga semakin baik. Kemampuan kerja yang baik akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik. Dimana salah satu keluaran itu tercermin dari semangat kerja pegawai .

### DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, (2002). *Manajemen Personalia*, Cetakan Kesembilan, Edisi Ketiga, Penerbit Ghali Indonesia, Jakarta.
- Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta. RinekaCipta.
- Ahmad Tohardi, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung.

Hadari Nawawi, (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Cetakan Pertama, Penerbit UGM, Yogyakarta.

Husein Umar, (2006), Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Edisi Revisi & Perluasan, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

H.B. Siswanto (2006), Pengantar Manajemen, Penerbit Bumi Aksara.

I Gusti Ngurah Gorda, (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Astabrata Bali, Denpasar

B Siregar, AF ahruzi Nasution, A Arjunes, A Karim, Implementation of Heart Management In Human Resources Management, At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam, 2021

YE Damayanti, A Karim, The Effect of Elections on Capital Expenditure and Social Assistance Expenditure, Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 2021