

## SEMANGAT KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Sahlan Asnawi

Universitas Persada Indonesia

### ABSTRACT

*The research was intended to find the affect of the leadership style on work-enthusiasm. Hypothesis was stated that employees who have relation-orientation leader would increase their work-enthusiasm.*

*The subject of the research was 100 employees. Data were obtained by Leadership style Scale and Work-enthusiasm scale. The result shows that there is no significant difference on the work enthusiasm between the relation-orientation leader and task-orientation leader. The hypothesis is inconsistent with the study result.*

**Keywords:** *Leadership-style, work-enthusiasm.*

Sejak bangsa Indonesia dilanda krisis multidimensi, apakah di bidang perbankan, politik, dan terutama ekonomi, sering kali terjadi keresahan yang diwujudkan dengan maraknya demonstrasi di berbagai kalangan dan kelompok masyarakat. Salah satu pemicu utamanya adalah meningkatnya jumlah pemutusan hubungan kerja (PHK) di berbagai perusahaan. Ketidakpastian situasi dan kondisi perusahaan membuat resah para karyawan. Yang sering melintas di benak mereka adalah apakah akan di PHK perusahaan? Jika hal ini memang benar-benar terjadi, bagaimana nasib istri dan anak? Ketidakpastian ini sedikit banyak akan mempengaruhi semangat kerja para karyawan.

Di satu sisi, dalam situasi krisis, tidak semua perusahaan terkena dampak krisis. Ada jenis perusahaan tertentu yang justru mendapatkan keuntungan dalam situasi seperti ini, seperti misalnya perusahaan

yang bergerak di bidang minyak, dengan biaya produksi dengan menggunakan mata uang dollar.

Namun demikian, terlepas dari apakah perusahaan tersebut terlanda krisis ataukah tidak, maka yang perlu dicermati adalah bagaimana eksistensi dari manajemen. Manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, efektivitas organisasi dapat tercapai jika manajemen memusatkan perhatian pada pengembangan manusia yang bersumber daya secara optimal. Berkaitan dengan pemberdayaan karyawan sebagai manusia yang bersumber daya, maka salah satu faktor yang menentukan adalah gaya kepemimpinan. Ketepatan penggunaan gaya kepemimpinan, akan mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji, apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan.

Semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1988). 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. Tidak jauh berbeda dengan pengertian yang dinyatakan oleh Nawawi (1990) bahwa semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat. Dalam bekerja didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira dalam melaksanakan pekerjaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Semangat kerja bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat naik, suatu saat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila semangat kerja naik, maka pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik dikerjakan. Sebaliknya, kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi

kurang mampu menumbuhkan semangat kerja (Nitisemito, 1988; Zainun, 1986).

Indikasi turunnya semangat kerja dikatakan Zainun (1986) dapat dilihat dari tolok ukur yang ditampilkan melalui:

- a. Turunnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang tinggi
- c. *Labour turn-over* yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan bahan yang tinggi
- e. Kegelisahan di setiap unit kerja
- f. Pihak karyawan sering menuntut
- g. Pemogokan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan menurut Zainun (1986) adalah:

- a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama pimpinan yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan karyawan bawahannya.
- b. Kepuasan kerja terhadap tugas yang diembannya.
- c. Adanya suasana atau iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya.
- d. Mempunyai perasaan bermanfaat bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.
- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.
- f. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan dirinya dan karir dalam pekerjaannya.

Suradinata (1995) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yaitu:

- a. Tidak merasa tertekan karena pekerjaan yang diberikan, bahkan mereka mencintai pekerjaannya.
- b. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahannya, khususnya yang setiap hari berhubungan langsung.
- c. Kepuasan ekonomi dan material.
- d. Kepuasan terhadap pekerjaan dan tugasnya sehari-hari.
- e. Ketenangan mental karena ada jaminan hukum dan kesehatan selama bekerja.
- f. Rasa kemanfaatan bagi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, salah satunya adalah hubungan atasan-bawahan atau masalah kepemimpinan.

Sebelum membicarakan pengertian kepemimpinan, berikut ini akan dibicarakan mengenai, pengertian pemimpin terlebih dahulu. Yang dimaksud dengan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang. Pada umumnya seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai suatu tujuan. Adapun pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir, dalam usaha untuk menentukan tujuan yang akan dicapai (Stogdill dalam Kartono, 1994).

Berbagai studi tentang kepemimpinan, menggunakan berbagai pendekatan tetapi dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan yaitu sifat, perilaku, dan

kontingen. Yang dimaksud dengan 'sifat' adalah keberhasilan seorang pemimpin ditentukan sekali oleh sifat-sifat, baik secara fisik maupun psikologis yang dimilikinya. Yang dimaksud dengan perilaku adalah keberhasilan seorang pemimpin ditentukan sekali oleh perilaku atau apa yang akan dilakukannya. Yang dimaksud dengan pendekatan kontingen atau situasional adalah faktor-faktor situasi seperti apakah yang penting dalam menentukan keberhasilan pemimpin (Chaplin, 1993; Kartono, 1994).

Salah satu teori yang mendasarkan diri dengan gaya kepemimpinan adalah teori model kontingensi dari Fiedler. Menurut Fiedler (dalam Stoner, 1973) gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anak buah, apakah pemimpin lebih mementingkan tugas (*task-oriented*) ataukah lebih memelintingkan hubungan (*relationship oriented*). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi mempengaruhi gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Schmidt (dalam Stoner, 1973) ada 3 yaitu:

- a. Hal-hal yang bersumber dari pimpinan meliputi latar belakang pengetahuan dan pengalaman.
- b. Hal-hal yang bersumber dari bawahan meliputi kematangan, kebebasan bertindak, kemandirian, dan keinginan memperoleh wewenang dan tanggungjawab.
- c. Hal-hal yang bersumber dari situasi-lingkungan meliputi gaya yang lebih disukai kelompok kerja, sifat dari tugas, dan tekanan waktu.

Adapun kaitan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan hubungan yang beroreintasi hubungan

seperti yang dinyatakan oleh Matutina (1997) sebagai berikut:

- a. Pemimpin yang lebih mementingkan tugas secara maksimal, akan tercipta penyelesaian tugas secara baik, namun di lain pihak, pemimpin tersebut kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahannya.
- b. Pemimpin yang lebih mengutamakan hubungan kerjasama, pada umumnya akan tercipta suasana atau iklim kerja yang menguntungkan. Dengan demikian dapat meningkatkan semangat kerja, pengabdian terhadap pekerjaan dan organisasi. Namun apabila hanya memfokuskan diri terhadap hubungan kerja, akan mengakibatkan berkurangnya perhatian terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian hasil.

Keberhasilan suatu organisasi, pada hakekatnya tergantung pada banyak faktor. Namun demikian, kunci utamanya terletak pada hubungan antara manajemen, khususnya gaya kepemimpinan. Dengan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, akan memudahkan menggerakkan bawahannya, baik berupa sikap, perilaku, maupun teknik-teknik tertentu yang ditampilkannya. Seperti yang dinyatakan oleh Siagian (1984) bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan dan perilaku yang mendorong timbulnya dan terpeliharanya semangat kebersamaan. Sebaliknya, jika hanya gaya kepemimpinan lebih menitikberatkan pada tugas saja, maka rasa kemanusiaan akan terusik sehingga semangat kerja tidak akan optimal. Dalam jangka panjang, karyawan merasakan sebagai mesin roda organisasi dan bukan dipandang sebagai manusia yang mempunyai sifat kemanusiawianya.

## HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini adalah semangat kerja karyawan yang mempunyai pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (*relationship oriented*) lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

## METODE PENELITIAN

### 1. Variabel penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah:  
variabel bebas : gaya kepemimpinan  
variable tergantung : semangat kerja.

### 2. Definisi operasional variabel penelitian

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah bagaimana pandangan karyawan terhadap cara yang diambil oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya, dalam rangka mencapai tujuan. Ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi hubungan dan gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi tugas. Gaya kepemimpinan tersebut diukur dengan Skala Gaya Kepemimpinan (SGK).

Definisi operasional semangat kerja adalah suatu usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bertanggungjawab, disertai dengan adanya kepercayaan diri dan motivasi yang kuat sehingga hasil kerjanya lebih baik dan lebih cepat. Semangat kerja ini diukur melalui Skala Semangat Kerja (SSK).

### 3. Alat Pengukuran Data

Ada dua alat ukur dalam penelitian ini yaitu Skala Gaya Kepemimpinan dan Skala Semangat Kerja. Gaya kepemimpinan diukur dengan Skala Gaya Kepemimpinan (SGK).

SGK terdiri atas dua macam aspek yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan lebih berorientasi tugas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan meliputi pemberian motivasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, bersikap kekeluargaan, dan memberikan kepercayaan penuh. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah gaya kepemimpinan yang menekankan memberikan petunjuk, mengawasi secara ketat, menekankan tugas agar sesuai dengan prosedur, dan lebih menekankan tugas. Dalam skala ini, konsep ke dua gaya kepemimpinan, termasuk dalam satu gejaia kontinuitas. Artinya jika subjek termasuk mempunyai skor total di atas rata-rata, maka diklasifikasikan sebagai gaya kepemimpinan hubungan. Jika mempunyai skor total dibawah rata-rata diklasifikasikan dalam gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

Berdasarkan hasil uji coba pada karyawan di Pertamina dengan 35 orang subjek, didapatkan hasil 3 butir dinyatakan gugur dari 60 butir yang disusun. Koefisien korelasi aitem total untuk SGK bergerak antara 0,288 - 0,599. Koefisien reliabilitas dengan alpha Cronbach sebesar 0,857.

SSK terdiri atas 64 butir dan 9 butir dinyatakan gugur sehingga tinggal 55 butir. Koefisien korelasi aitem-total bergerak antara 0,290 - 0,766. Koefisien reliabilitas dengan alpha Cronbach sebesar 0,957.

Berdasarkan hasil ujicoba ke dua alat ukur tersebut, maka kedua skala dinyatakan telah mempunyai kemampuan konsistensi intemal cukup tinggi dan reliabel.

### 4. Subjek penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah 100 karyawan Pertamina, Unit Pemasaran dan Pembekalan Dalam Negeri atau UPDN. Jumlah keseluruhan karyawan adalah 135. Dalam hal ini, 35 subjek digunakan untuk ujicoba skala dan sisanya untuk pengambilan data penelitian.

### 5. Teknik analisis data

Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan dengan t-test.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis data dengan t-test diperoleh hasil t sebesar 0,57 ( $p > 0,05$ ). Artinya tidak ada perbedaan semangat kerja antara karyawan yang mempunyai pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang beroreintasi hubungan, dengan karyawan yang mempunyai pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan ditolak.

Baik secara epistimologi maupun secara teoritis akibat dari sikap kepemimpinan yang berlainan gaya tersebut tentunya membawa dampak perbedaan pada para karyawan, namun secara realitas ternyata terbukti tidak terdapat perbedaan yang berarti. Sebagaimana difahami bahwa faktor yang menyebabkan turunnya semangat kerja adalah terdiridari banyak faktor, dan sebagai indikator dapat tercermin dari antara lain turunnya

produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, *labour turn over* tinggi, tingkat kerusakan peralatan juga tinggi, keresahan karyawan, bahkan mungkin terjadinya pemogokan. Sedangkan naik atau stabilitas semangat kerja karyawan dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap indikator: kepuasan kerja, kepuasan ekonomi atau materiil lainnya, ketenangan jiwa, iklim kerja yang bersahabat, rasa diri bermanfaat bagi organisasi dan hubungan harmonis dengan pimpinan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- a. Suatu perusahaan dalam mencapai produktivitas atau kinerjanya sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang berintikan pada hubungan antara unsur-unsur kepemimpinan dan semangat kerja karyawannya. Oleh karena itu dinamika atau semangat kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap naik turunnya produktivitas.
- b. Dari aspek kepemimpinan sangat dipengaruhi pula oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan sedangkan dari aspek semangat kerja sangat ditentukan oleh faktor-faktornya baik yang berbentuk materi maupun non materi.
- c. Dari hasil penelitian yang bersubyekkan 100 orang dari unit perbekalan dan pemasaran Pertamina Jakarta Utara ini diperoleh hasil bahwa ternyata antara Gaya Kepemimpinan baik yang berorientasikan kepada pelaksanaan tugas maupun yang berorientasikan kepada hubungan kerjasama nampak tidak menunjukkan perbedaan dan tidak ada yang berpengaruh negatif terhadap semangat

kerja karyawan. Hal ini memungkinkan bahwa eksistensi pada karyawan sudah dalam kondisi memadai (baik dalam hal imbalan-kesejahteraan, jaminan baik kesehatan maupun hukum tentang eksistensi diri dalam organisasi) sehingga apapun sistem yang mereka alami tidak memberikan pengaruh yang berarti.

### 2. Saran

- a. Penerapan gaya apapun tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi perusahaan tidak akan memiliki pengaruh negatif manakala eksistensi para karyawan telah memiliki kesadaran akan tugas dan fungsinya yang ditunjang oleh kecukupan imbalan yang memadai. Dengan kata lain kecukupan imbalan dan jaminan kepastian hukum terhadap karyawan, maka mereka tidak akan terpengaruh secara negatif terhadap gaya kepemimpinan apapun yang diterapkan oleh atasan atau manajemen.
- b. Sehubungan dengan hal tersebut yang penting kini bukanlah gaya Kepemimpinan tetapi bagaimana membentuk moralitas kerja yang baik agar karyawan merasa sadar selalu akan tugas, arti penting dirinya bagi organisasi, serta mencukupi secara relatif kebutuhannya sesuai kemampuan perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito A.S., 1982, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Zainun B., 1986, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara.

- Chaplin J.P., 1993, *Dictionary of Psychology*. Penerjemah: Kartini Kartono, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Matutita D.C., 1997, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suradinata E., 1995, *Psikologi Kepegawaian dan Peraturan Pimpinan dalam Motivasi Kerja Bandung: Ramadhan*.
- Fiedler, 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill. Book Company dalam Rustandi A., 1992, *Gaya Kepemimpinan*, Bandung: CV. Armico.
- Nawawi H., 1990, *Administrasi Personalia untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Fairchild H.P., 1960, *Dictionary of Sociology*, New Jersey: Little field
- Adams dan Co. Paterson dalam Kartini Kartono, 1994, *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta: Rajawali Press.
- Pertamina, 1998, *Establishment*, Jakarta: Pertamina.
- \_\_\_\_\_, 1999, *Peraturan Persahaan Bidang Sumber Daya Manusia (Norma dan Kyarat Kerja)*. Jakarta: Pertamina.
- Siagian S.P., 1984, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Stogdill, 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and research*. New York Free Press dalam Kartini Kartono, 1994. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali Press.
- Hadi S., 1995, *Metodologi Research*, Jilid I Yogyakarta: Gunung Agung.