

## BAB 5 SEMANGAT KERJA

### A. Definisi Semangat Kerja

Pengertian semangat kerja serta gairah kerja sulit untuk dipisahkan walaupun semangat kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap gairah kerja. Meningkatnya semangat serta gairah kerja menjadikan pekerjaan cepat selesai serta seluruh pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja contohnya ketidakadilan, pulang lebih awal, izin pura-pura sakit, istirahat melebihi waktunya, bersantai di kantor, berlama-lama di kantin, berlama-lama merokok di area *smoking*, tidak langsung ke kantor setelah tugas luar selesai, serta lainnya yang seluruhnya tersebut bisa diperkecil serta kemudian menambah semangat serta gairah kerja yang memiliki arti diharapkan juga mengembangkan produktivitas pekerja.

Semangat kerja bisa didefinisikan yaitu sebuah ketentuan-ketentuan psikologis yang memiliki sifat baik serta bervariasi yang bisa menumbuhkan unjuk kerja karyawan dan kemudian dapat meningkatkan pencapaian pekerja. Semangat kerja bisa didefinisikan juga sebuah kondisi kerja yang ada di suatu kelompok yang membuktikan rasa kegairahan ketika menjalankan pekerjaan serta mendorong pekerja guna bekerja dengan cara lebih baik serta lebih produktif. Dari pengertian tersebut, sedikit terdapat beberapa dimensi semangat kerja, yaitu:

1. Suasana kerja;
2. Kegairahan kerja;
3. Mendorong karyawan bekerja lebih baik;
4. Pengaruh negatif semangat kerja bisa ditekan;

5. Pekerjaan lebih cepat diselesaikan; dan
6. Produktivitas meningkat.

Anaroga<sup>1</sup> memaparkan bahwa, semangat kerja ialah kondisi batin guna melaksanakan tugasnya dengan cara lebih rajin sehingga pekerjaan cepat terselesaikan serta lebih baik dan ongkos per unit bisa diperkecil.

Siswanto<sup>2</sup> memaparkan bahwa semangat kerja bisa didefinisikan yaitu sebuah keadaan rohaniah maupun tingkah laku seorang tenaga kerja serta kelompok yang bisa menciptakan kegembiraan yang dalam pada seorang karyawan dan menjadikan dirinya lebih semangat untuk bekerja serta bisa mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Definisi di atas memuat beberapa dimensi semangat kerja yaitu:

1. Suasana batin atau kondisi psikologis;
2. Baik individu maupun kelompok;
3. Senang terhadap pekerjaan yang dihadapi;
4. Bekerja lebih giat;
5. Konsekuensi terhadap tugas yang diberikan; dan
6. Tujuan yang sudah ditentukan.

Sesuai paparan para ahli tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa semangat kerja ialah keadaan rohaniah maupun perilaku baik seseorang maupun organisasi yang bisa menciptakan kegembiraan yang dalam pada diri suatu karyawan guna bekerja lebih rajin lagi dan lebih banyak barang maupun jasa yang diciptakan, untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

---

<sup>1</sup> Pandji Anaroga, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998

<sup>2</sup> Sastrohadiwiryono Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Nyonya Jos Masdani, memaparkan terdapat 2 faktor yang mempengaruhi semangat kerja yakni:

1. Faktor kepribadian serta kehidupan emosional karyawan yang bersangkutan. Pribadi yang rajin tekun, serius, akan mempunyai semangat kerja yang tinggi dibandingkan pribadi yang pemalas, kurang fokus, suka bercanda.
2. Faktor luar, yang terdapat dari lingkungan rumah, kehidupan keluarga, lingkungan kerja dan lingkungan masyarakat. Karyawan dari keluarga yang disiplin, tidak ada masalah keluarga, dan hidup dalam keluarga yang baik, akan mempunyai semangat kerja yang tinggi dibandingkan karyawan yang berasal dari keluarga yang penuh masalah keluarga, lingkungan kerja kantor yang menggairahkan juga akan mampu meningkatkan semangat kerja dibandingkan lingkungan kerja kantor yang kumuh tidak tertata dan tidak kondusif.

Anaroga<sup>3</sup> memaparkan bahwa faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu:

1. *Job security*. Pekerjaan yang dipegang pekerja tersebut adalah pekerjaan yang aman serta relatif tetap, yaitu bukan suatu posisi yang mudah digeser, serta lainnya. Terdapatnya kemungkinan bahwa pekerja bisa dipecat, diberhentikan, maupun digeser adalah faktor pertama yang mengurangi ketenangan kegairahan kerja pekerja. Saat ini status karyawan mayoritas kontrak 6 bulan atau 1 tahun. Kondisi yang demikian, pada dasarnya akan sangat bagus dalam rangka menjaga semangat kerja, mengingat hanya karyawan yang mempunyai semangat tinggi yang akan diperpanjang kontraknya.
2. Kesempatan guna mendapat kemajuan. Perusahaan yang memberikan kesempatan untuk pekerjaanya guna meningkatkan

---

<sup>3</sup> Pandji Anaroga, *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000

diri maupun karirnya bisa berkembang, akan mampu mendukung pekerja lebih bersemangat ketika bekerja serta menyelesaikan pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang menyenangkan. Kondisi lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang, adalah syarat tumbuhnya semangat kerja. Ketegangan dalam lingkungan kerja mudah memberi rasa segan untuk pekerja guna berangkat bekerja, sedangkan lingkungan kerja yang menyenangkan memberi rasa segan untuk pekerja untuk tidak berangkat kerja. Lingkungan kerja di sini dapat diartikan sebagai lingkungan fisik yang bersih, rapi, asri akan mampu meningkatkan semangat kerja. Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai lingkungan sosial yang harmonis, humanis, penuh kekeluargaan, tidak egois, tidak saling sentimen, tidak saling mencemooh, dan tidak ada perbuatan negatif lainnya termasuk tidak membawa perasaan atau baper, akan mampu meningkatkan semangat kerja.
4. Kepemimpinan yang baik. Atasan yang baik menjadikan karyawan tidak takut, akan memunculkan rasa hormat pekerja serta bisa menambah semangat kerja karyawan. Kepemimpinan yang humanis akan menjadikan pekerja menghargai atasan tersebut serta kekayaan kerja meningkat.
5. Kompensasi, gaji, imbalan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Bertambah tinggi gaji yang didapatkan bertambah tinggi juga semangat kerjanya, serta sebaliknya. Untuk seorang pekerja yang baru akan bekerja di suatu industri, maka gaji yang baru akan diterima dan dibandingkan dengan gaji dari industri lainnya. Untuk pekerja yang sudah lama bekerja pada sebuah industri, gaji yang didaparkannya akan dibandingkan dengan pekerja yang lainnya. Perbedaan gaji yang mencolok baik antara pekerja maupun antara perusahaan bisa melemahkan semangat kerja karyawan.

Inilah cara guna menumbuhkan semangat kerja karyawan bisa dilakukan melalui pemberian insentif baik materi maupun nonmateri antara lain:

1. Gaji, insentif, tunjangan, bonus hadiah, fasilitas yang sesuai dengan beban, risiko pekerjaan;
2. Kebutuhan rohani, safari keagamaan, umroh, dan tempat ibadah yang nyaman;
3. Suasana kerja yang santai;
4. Peningkatan harga diri karyawan;
5. Kesesuaian tempat kerja karyawan dengan kompetensi yang dimiliki;
6. Kesempatan untuk berprestasi;
7. Perasaan aman menghadapi masa depan;
8. Loyalitas dan kepedulian terhadap organisasi;
9. Kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi;
10. Kejelasan pemberian insentif; dan
11. Fasilitas kerja yang menyenangkan.

### **C. Aspek-Aspek Semangat Kerja**

Sesuai paparan Manullang<sup>4</sup> aspek semangat kerja karyawan bisa diamati melalui beberapa segi yakni:

1. Disiplin yang tinggi. Individu yang mempunyai disiplin tinggi akan selalu bersemangat kerja. Seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan bekerja dengan rajin, maka ia akan mempunyai kesadaran yang tinggi untuk menaati norma-norma yang sudah dalam perusahaan.
2. Kualitas untuk bertahan. Individu yang memiliki kemampuan untuk tidak gampang menyerah, selalu ingin maju meski

---

<sup>4</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada, 2004

berbagai kalangan dan rintangan dihadapi akan selalu mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja. Dengan kata lain, orang yang memiliki kualitas bertahan juga tidak pernah akan menyerah, walau kegagalan telah berulang kali dialami.

3. Kekuatan guna melawan frustrasi seberat apa pun pekerjaan yang dihadapi, tidak akan ada kata frustrasi untuk menyerah. Individu yang memiliki semangat kerja tinggi tidak mempunyai sikap yang pesimistis, tidak pernah memandang keberhasilan dengan mata sebelah, bahkan tidak pernah mundur selangkah pun jika menjumpai/menemui kesukaran pada pekerjaannya.
4. Semangat berkelompok. Kemampuan kerja berkelompok merupakan kemampuan yang tidak dimiliki orang. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan yang menerima karyawan yang hanya mempunyai kemampuan kerja kelompok, apalagi untuk mengerjakan pekerjaan di lapangan, seperti sales dan pekerjaan di lapangan lainnya. Kemampuan kerja kelompok merupakan keharusan. Semakin tinggi kemampuan seseorang dalam bekerja kelompok akan bertambah tinggi juga semangat kerja individu tersebut. Bahkan akan rendah semangat kerjanya manakala tim kerjanya kurang kompak.

Manullang<sup>5</sup>, juga memaparkan beberapa hal yang terjadi tanda-tanda peringatan semangat kerja yang rendah, yakni:

1. Tingginya intensitas kemangkiran. Jika seorang individu menyukai pekerjaan mereka, maka ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk berbuat apa saja yang diinginkan perusahaan. Namun bila angka kemangkiran tinggi, sudah dapat dipastikan bahwa semangat kerja karyawan rendah.
2. Banyak hari terlambat kerja. Keterlambatan yang sangat sering terjadi ialah tanda rendahnya semangat kerja. Pekerja sering berangkat tidak tepat waktu. Hal tersebut disebabkan

---

<sup>5</sup> Manullang, *Manajemen Personalia*, edisi ketiga, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008

karena mereka menganggap tidak mendapatkan kepuasan serta keuntungan dari pekerjaan yang mereka inginkan sehingga orang tersebut dapat dikatakan malas dalam bekerja. Ada juga pengaruh keluarga, transportasi, dan berbagai kendala lainnya. Akan tetapi, tidak dapat dijadikan alasan tiap hari. Transportasi yang macet dapat disiasati oleh orang yang rajin dengan berangkat lebih awal. Persoalan keluarga sakit dan anak yang harus diantar sekolah dapat diatasi oleh orang yang rajin dengan meminta bantuan orang lain, atau diatasi sendiri dengan berangkat dari rumah lebih cepat dari biasanya.

3. Tingginya intensitas pergantian karyawan. Semakin sering pergantian karyawan, dapat dikatakan semakin rendah semangat kerja karyawan yang menduduki jabatan itu. Dalam setiap kelompok terdapat pekerja yang keluar serta terdapat pekerja lain diterima kerja dalam perusahaan tersebut. Jika angka pergantian mulai naik dengan cara tidak normal, membuktikan tanda bahaya dari semangat kerja yang jelek. Dalam hal ini pimpinan harus memberi perhatian secara khusus, mengapa hal itu terjadi, apakah disebabkan oleh faktor lingkungan kerja, atau karena sifat, watak, dan karakter atasan karyawan tersebut.
4. Mogok, demonstrasi, serta sabotase. Pemogokan serta sabotase adalah contoh ekstrem ketidakpuasan pada angkatan kerja. Hal ini akan berakibat kepada tingkat kedisiplinan karyawan tersebut. Semakin sering karyawan tersebut melakukan mogok kerja atau demonstrasi, maka dapat dipastikan bahwa semangat kerja mereka juga semakin menurun.
5. Ketiadaan kebanggaan dalam kerja. Rendahnya tingkat kepuasan terhadap posisi kerja yang diduduki, semakin rendah pula tingkat semangat kerja orang tersebut. Bertambah tinggi tingkat kepuasan pekerja terhadap kedudukan kerja yang dimilikinya, maka bertambah tinggi juga tingkat kedisiplinan mereka. Hal itu terjadi karena ketidakpuasan pekerja mengenai pekerjaan

serta perusahaan di mana ia bekerja, sering menciptakan sikap ketidakpedulian mengenai pekerjaannya. Ketika karyawan sudah tidak lagi peduli dengan tugas dan tanggung jawabnya, maka kedisiplinan mereka akan menurun.

Inilah faktor yang mempengaruhi semangat kerja dari seorang tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan;
2. Motivasi;
3. Dorongan yang diterima;
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka laksanakan;
5. Imbalan maupun insentif; dan
6. Interaksi mereka dengan organisasi.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat menunjukkan prestasi kerja atau semangat kerja para karyawan. Untuk itu, penilaian semangat kerja perlu dilakukan secara rutin dan teratur.

Mangkuprawira<sup>6</sup>, penilaian semangat kerja merupakan tahapan yang dilaksanakan perusahaan atau organisasi dalam melakukan penilaian semangat kerja pekerjaan individu.

Moekijat mengatakan, bahwa semangat kerja yang rendah antara lain bisa disebabkan oleh:

1. SDM yang ada tidak cukup mendapatkan pelatihan;
2. SDM yang bekerja kurang terampil atau tidak profesional;
3. Disiplin kerja kurang mendapat perhatian;
4. Penentuan standar kualitas yang rendah;
5. Manajemen atau kepemimpinan yang buruk; dan
6. Masalah pribadi yang tak terselesaikan.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008

<sup>7</sup> Moekijat, *Dasar-Dasar Motivasi*, Jakarta: Pionis Jaya, 2002, h.70

Untuk itu diperlukan sebuah upaya guna meningkatkan semangat kerja seseorang atau sekelompok orang melalui pemberian motivasi. Hasibuan, semangat kerja membuktikan suatu proses manajemen yang berlangsung secara berkelanjutan antara penyedia atau manajer dengan anggota staf supaya bisa dihindari hasil kerja yang jelek. Untuk menghindari miskomunikasi tersebut diperlukan komunikasi 2 arah yang berimbang.

Rue dan Byars<sup>8</sup>, semangat kerja adalah tingkat pencapaian hasil maupun suatu tingkat pencapaian tujuan kelompok. Variabel semangat kerja terdiri dari beberapa dimensi, yakni:

1. Kualitas pekerjaan;
2. Kejujuran pegawai;
3. Inisiatif;
4. Kehadiran;
5. Sikap;
6. Kerja sama;
7. Keandalan;
8. Pengetahuan tentang kerja;
9. Tanggung jawab; serta
10. Pemanfaatan waktu.

Sebagai hasil kerja, semangat kerja yang sudah dipaparkan di atas meliputi kualitas pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, keandalan, pengetahuan tentang kerja, tanggung jawab serta pemanfaatan waktu. Sebab itu, semangat kerja akan meningkatkan:

1. Produktivitas;
2. Efisiensi; dan
3. Efektivitas organisasi

---

<sup>8</sup> Byars, LI.dan Leslie W.Rue, *Human Resource Management 8th Edition*. McGraw-Hill, 2006

Dwiyanto<sup>9</sup> memaparkan beberapa indikator guna mengetahui semangat kerja birokrasi publik, yakni:

1. Produktivitas;
2. Kualitas pelayanan;
3. Responsivitas;
4. Responsibilitas; serta
5. Akuntabilitas.

#### **D. Semangat Kerja Pelayanan Publik**

Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik bisa diamati dari kualitas pelayanannya. Pelayanan prima merupakan kualitas pelayanan yang diidam-idamkan oleh semua pihak. Untuk memberikan pelayanan prima, maka semangat kerja pegawai harus ditingkatkan. Aspek fisik untuk pelayanan prima contohnya tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan seperti televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung, mempunyai teknologi canggih seperti komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam serta aksesoris, dan bermacam-macam fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan untuk masyarakat.

Beragam perspektif ketika melihat semangat kerja pelayanan publik tersebut membuktikan bahwa indikator yang digunakan guna merancang semangat kerja pelayanan publik ternyata sangat beraneka ragam. Secara garis besar, berbagai parameter yang dipakai guna melihat semangat kerja pelayanan publik bisa dibagi menjadi 2 pendekatan, yakni:

1. Perspektif pemberi pelayanan. Semakin tinggi tingkat semangat kerja, semakin prima layanan yang akan diberikan kepada publik, dan sebaliknya.

---

<sup>9</sup> Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010

2. Perspektif pengguna jasa. Semakin semangat dalam memberikan pelayanan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan.

Pembagian pendekatan maupun perspektif ketika melihat semangat kerja pelayanan publik tersebut harusnya tidak dilihat dengan diametrik, tetapi tetap diketahui sebagai suatu pandangan yang saling berhubungan.

Dalam melihat permasalahan semangat kerja pelayanan publik, ada berbagai faktor yang mempengaruhi dengan cara timbal balik, yaitu:

1. Interaksi lingkungan. Semakin semangat pelayanan publik dalam memberikan pelayanan, semakin puas pihak yang dilayani. Semakin baik pelayanan publik dalam melakukan interaksi dengan lingkungan kerja dalam hal ini pihak yang dilayani, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan, dan sebaliknya.
2. Cara pandang birokrasi terhadap publik. Semakin semangat dalam bekerja semakin baik cara pandang birokrasi terhadap publik yang dilayani. Semakin baik cara pandang pegawai terhadap pihak yang dilayani, semakin baik tingkat kepuasan pelanggan.

Hatry, mengemukakan penilaian semangat kerja terhadap pegawai pemerintah bertujuan guna mengevaluasi:

1. Kuantitas, kualitas, serta efisiensi pelayanan;
2. Motivasi para birokrat pelaksana;
3. Kinerja para kontraktor;
4. Penyesuaian *budget*;
5. Mendukung pemerintah supaya lebih fokus terhadap kebutuhan masyarakat yang dilayani;
6. Menuntun perbaikan dalam memberikan pelayanan publik.

Selama ini, penilaian dengan cara sistematis terhadap semangat kerja pemerintah belum menjadi tradisi, tetapi bagi kantor pemerintah

yang sudah menerapkan standar manajemen ISO, penilaian kepuasan pelanggan terhadap mutu layanan selalu diberikan oleh pelanggan setelah menerima pelayanan. Bila penilaian semangat kerja tidak dilakukan akan berakibat dalam munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara individu satu dengan yang lainnya.

### **E. Tujuan Penilaian Semangat Kerja**

Tujuan dilakukannya penilaian semangat kerja pegawai menurut Soeprihanto<sup>10</sup>, yaitu untuk:

1. Mengetahui tingkat semangat kerja pegawai;
2. Membuat dasar pemberian imbalan yang selaras atau contohnya guna pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif, serta lain-lain.
3. Mendukung pertanggungjawaban pegawai;
4. Membedakan semangat kerja antara pegawai satu dengan lainnya;
5. Mendapatkan umpan balik dari pegawai guna memperbaiki desain pekerjaan lingkungan kerja, serta rencana karir selanjutnya; dan
6. Dan membuat kriteria keberhasilan pegawai.

Soeprihanto menyatakan, sangat penting mengetahui semangat kerja pegawai, karena proses evaluasi ini merupakan upaya untuk mengetahui keadaan yang harus dipahami serta diinformasikan kepada orang-orang tertentu mengenai:

1. Tingkat pencapaian hasil sebuah instansi dikaitkan dengan visi yang dijalankan sebuah kelompok; dan
2. Dampak positif serta negatif dari sebuah kebijakan operasional yang diambil.

---

<sup>10</sup> Jhon Soeprihanto, *Penilaian Semangat Kerja dan Pengembangan Pegawai*, Yogyakarta: BPFE, 1988

Ada 6 kriteria primer guna mengukur semangat kerja (Bernarudin serta Russel dalam Soeprihanto), yakni:

1. *Quality* adalah mutu produk baik barang maupun jasa, apakah sudah mendekati kualitas yang ditargetkan atau belum. Mutu adalah tingkat sejauh mana proses maupun hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang ditentukan. Bertambah baik mutu barang maupun jasa yang dihasilkan bertambah tinggi juga semangat kerja karyawan tersebut.
2. *Quantity* merupakan jumlah kualitas barang serta jasa yang dihasilkan pada satu periode tertentu. Kuantitas merujuk pada jumlah barang atau jasa yang harus diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi besar dalam satu hari, satu minggu, 1 bulan, atau 1 tahun. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Bertambah banyak barang maupun jasa yang dihasilkan pada satuan waktu tertentu, bertambah semangat pekerja yang dimaksud.
3. *Timelines* adalah waktu yang diperlukan guna menghasilkan barang maupun jasa. Semakin cepat waktu yang dibutuhkan, semakin tinggi semangat kerja karyawan, dan sebaliknya. Jadi, *timelines* merupakan sejauh mana sebuah kegiatan diselesaikan dengan tepat waktu dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia guna kegiatan lain.
4. *Cost-effectiveness* merupakan seberapa jauh mana pemakaian sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan guna mendapatkan hasil tertinggi sebagai wujud pengurangan biaya maupun kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision* adalah seorang karyawan bisa melakukan sebuah pekerjaan tanpa membutuhkan pengawasan atasan guna mencegah tindakan yang kurang baik. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan untuk pengawasan, berarti semakin

tinggi tingkat semangat karyawan tersebut, dan sebaliknya, jika karyawan hanya bersemangat apabila diawasi, maka sesungguhnya semangat kerja karyawan tersebut rendah.

6. *Interpersonal impact* adalah tingkat sampai mana pekerja memelihara harga diri, nama baik, serta kompromi di antara teman serta bawahan. Dengan kata lain, semakin baik *interpersonal impact* yang dihasilkan semakin bersemangat pegawai tersebut.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> John Soeprihanto, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Badan Penerbit Ghalia Indonesia, 2008, h.312-313