

**ANALISIS IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN *TOP  
MANAGER* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF TEORI  
HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW PADA  
KOPERASI UNIT DESA (KUD) GONDANGLEGI  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**NUR HAFIDA  
NIM : 06610023**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2010**

**ANALISIS IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN *TOP  
MANAGER* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF TEORI  
HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW PADA  
KOPERASI UNIT DESA (KUD) GONDANGLEGI  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada :**  
**Universitas Islam Negeri (UIN)**  
**Maulana Malik Ibrahim Malang**  
**untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam**  
**Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

**Oleh:**

**NUR HAFIDA**  
**NIM : 06610023**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2010**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN *TOP  
MANAGER* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF TEORI  
HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW PADA  
KOPERASI UNIT DESA (KUD) GONDANGLEGI  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**NUR HAFIDA  
NIM : 06610023**

Telah Disetujui 24 Maret 2010

Dosen Pembimbing,

**Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE.,MM**  
NIP 19700707 20003 1 001

Mengetahui:

Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 19550302 198703 1 004

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN *TOP MANAGER* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF TEORI HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW PADA KOPERASI UNIT DESA (KUD) GONDANGLEGI KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**NUR HAFIDA  
NIM : 06610023**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 3 April 2010

**Susunan Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Ketua Penguji  
**Hj. Ilfi Nurdiana, S. Ag., M.Si** : ( )  
NIP 19711108 199803 2 002
2. Sekretaris/Pembimbing  
**Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM** : ( )  
NIP 19700707 20003 1 001
3. Penguji Utama  
**Siswanto, SE., M.Si** : ( )  
NIP 19750906 200604 1 001

Mengetahui:  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 19550302 198703 1 004

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Nur Hafida  
NIM : 06610023  
Alamat : Jl. Wahyu Agung RT/RW 01 Siring Pagelaran  
Malang – Jawa Timur

Menyatakan bahwa “**skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN MALIKI) Malang, dengan judul :

**Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* Sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Pada Koperasi Unit Desa (Kud) Gondanglegi Kabupaten Malang**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 24 Maret 2010  
Hormat saya,

Nur Hafida  
NIM : 06610023

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah rabbil'alamin untaiian terima kasih yang sebesar-besarnya penulis persembahkan karya sederhana ini untuk:

- ★ Kedua orang tuaku tercinta yang telah memberikan support baik moril maupun materiil serta do'a yang senantiasa dipanjatkan untuk anaknya, baik dikala susah maupun senang
- ★ Suamiku Moch Syahrul Rozy tercinta yang selalu memberi dukungan, semangat, kasih sayang serta do'anya sehingga saya tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
- ★ Gadis kecilku 'Afifatushshufiyyah Marzuqo Ar-Rozy Thank's ya cayank
- ★ Abah dan Umi mertuaku tercinta yang selalu memberikan dukungan serta kasih sayang sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini
- ★ Semua teman-temanku yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini

## MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap  
kepemimpinannya*

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Alhamdulillah dengan segenap kerendahan hati penulis panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul **Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.**

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada pahlawan revolusioner akbar Nabiullah Muhammad Saw, yang telah berhasil medobrak dekadensi moral menuju akhlakul karimah yakni dengan adanya agama islam.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak dapat terwujud tanpa adanya dorongan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik tenaga, waktu, material dan motivasi dengan harapan hasil penulisan ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi penulis, amin.

Dalam laporan ini sebelumnya penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penyusunan yaitu:

1. Bapak dan Ibuku tercinta yang selalu memberikan dukungan, kasih sayang serta doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Jamal Lulail Yunus SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah membimbing saya dalam proses pembuatan skripsi ini.
5. Bapak Ir. Usman A Rasyid, selaku *top manager* KUD Gondanglegi Kabupaten Malang.
6. Seluruh karyawan KUD Gondanglegi yang telah banyak membantu penulis dalam memperoleh data dan juga memberikan kelancaran dalam kegiatan penelitian.
7. Suamiku yang tercinta yang selalu memberikan motivasi, semangat, kasih sayang serta do'anya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
8. Abah dan Umi mertuaku tercinta yang selalu memberikan dukungan serta kasih sayang sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini.
9. Semua teman-temanku yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari banyak hal kurang dan ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sehingga penulis dapat memberikan yang terbaik dikemudian hari.

Akhirnya penulis berharap, mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya, dan bagi pembaca pada khususnya.

Malang, 24 Maret 2010

Penulis

Nur Hafida

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvi</b>

### **BAB I. PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7

### **BAB II. KAJIAN PUSTAKA**

2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Kajian Teoritis .....	11
2.2.1. Kepemimpinan <i>top manager</i> .....	11
2.2.1.1. Pengertian kepemimpinan <i>top manager</i> .....	11
2.2.1.2. Penyebab munculnya kepemimpinan .....	17
2.2.1.3. Tugas/peranan kepemimpinan <i>top manager</i> .....	19
2.2.1.4. Fungsi kepemimpinan <i>top manager</i> .....	21
2.2.1.5. Karakteristik/ciri-ciri kepemimpinan <i>top manager</i> .....	22
2.2.1.6. Prinsip-prinsip kepemimpinan <i>top manager</i> .....	25
2.2.2. Motivasi .....	29
2.2.2.1. Pengertian Motivasi .....	29
2.2.2.2. Tujuan Motivasi.....	32
2.2.2.3. Asas-Asas Motivasi.....	32

2.2.2.4. Jenis-Jenis Motivasi .....	33
2.2.2.5. Metode Motivasi .....	34
2.2.2.6. Alat-Alat Motivasi .....	35
2.2.2.7. Proses Motivasi.....	36
2.2.2.8. Teori Motivasi Abraham Maslow .....	38
2.2.2.9. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	45

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

3.1. Lokasi Penelitian .....	47
3.2. Jenis Penelitian .....	47
3.3. Subjek Penelitian .....	48
3.4. Data dan Sumber Data .....	49
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.6. Teknik Analisa Data .....	52

### **BAB IV.PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian .....	56
4.1.1. Sejarah Singkat KUD Gondanglegi .....	56
4.1.2. Visi dan Misi KUD Gondanglegi .....	57
4.1.3. Struktur Organisasi KUD Gondanglegi .....	60
4.1.4. Jenis Usaha KUD Gondanglegi .....	67
4.1.4.1 Unit Tebu Rakyat-Kemitraan .....	67
4.1.4.2 Unit Simpan Pinjam .....	70
4.1.4.3 Unit Susu dan Saper .....	70
4.1.4.4 Unit Pakan Ternak .....	72
4.1.4.5 Unit Multi Usaha (RMU) .....	74
4.1.4.6 Unit Listrik .....	75
4.1.4.7 Unit Bongkar Ratoon .....	75
4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian .....	76
4.2.1. Implementasi Peran <i>Top Manager</i> Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan .....	76

4.2.2. Analisis Implementasi Peran <i>Top Manager</i> Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Kebutuhan Maslow .....	80
--	----

**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran .....	91

**DAFTAR PUSTAKA..... 92**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Rekapitulasi hasil penelitian terdahulu.....	11
Tabel 4.1: Implementasi peran kepemimpinan <i>top manager</i> Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan .....	79
Tabel 4.2: Analisis implementasi peran kepemimpinan <i>top manager</i> Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori hieraki kebutuhan Maslow .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Lima teori hierarki kebutuhan Maslow.....	39
Gambar 3.1: Komponen-komponen analisis data: model air.....	53
Gambar 3.2: Komponen-komponen analisis data: model interaktif.....	53
Gambar 4.1: Struktur organisasi KUD Gondanglegi.....	61
Gambar 4.2: Struktur kepegawaian KUD Gondanglegi .....	62
Gambar 4.3: Struktur organisasi unit sapi perah .....	71

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Bukti Konsultasi

Lampiran 2: Surat Keterangan Penelitian

Lampiran 3: Jumlah Karyawan KUD Gondanglegi

Lampiran 4: Kualitas Pendidikan Karyawan KUD Gondanglegi

Lampiran 5: Pedoman Wawancara

Lampiran 6: Pertanyaan Pedoman Wawancara

Lampiran 6: Biodata Peneliti

## ABSTRAK

Nur Hafida, 2010 SKRIPSI. Judul: “Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang”

Pembimbing : Dr. H. Jamal Lulail Yunus SE., MM

---

Kata Kunci : Implimentasi Peran Kepemimpinan *Top Manager*, Motivasi

Peran seorang pemimpin puncak (*top manger*) adalah sangat penting dalam suatu perusahaan karena pemimpin merupakan satu-satunya orang yang bertugas untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi motivasi dan memberi supervisi atau pengawasan yang efisien kepada karyawannya. Dengan pemberian motivasi tersebut maka karyawan akan bekerja lebih giat untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam teori hierarki kebutuhan Maslow berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja apabila kebutuhannya terpenuhi. Teori motivasi Maslow ini harus dipandang sebagai pedoman umum bagi manager.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang menghasilkan prosedur analisa yang tidak menggunakan analisis statistik. Penelitian kualitatif bertujuan menganalisa implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow pada koperasi unit desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang. Data analisa kualitatif ini telah dikumpulkan dalam berbagai cara seperti observasi, wawancara dan dokumentasi, akan tetapi analisa kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun kedalam teks yang diperluas.

Dari uraian penelitian melalui wawancara dapat disimpulkan bahwa implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah sangat realistis yaitu dengan dengan cara memberikan motivasi, memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan, memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya sedangkan analisa implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow pada koperasi unit desa (KUD) Gondanglegi yaitu dengan cara memenuhi beberapa kebutuhan daiantaran adalah: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

## ABSTRACT

Nur Hafida, 2010 Thesis. In title: *“Analysis of Leadership Role Implementation of Top Manager as an Effort to Improve the Motivation of Employees in Perspective of Maslow Requirement Theory at Countryside Financial Support Unit (KUD) Gondanglegi, Malang.”*

Advisor: Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM

---

Keyword: Leadership Role Implementation of Top Manager, Motivation

Role of a top manager is very important in a company because a leader is the one who guide lead give motivation and efficient observation to employees. With giving of the motivation, hence employees will work more energetic to reach optimal result. In requirement theory, Maslow suggest that someone will motivate to work if his requirement is fulfilled. This Maslow requirement theory has been viewed as guidance for manager.

This research is qualitative research with descriptive approach by which an analysis procedure does not use statistical analysis. This study aims to analyze the role implementation of top manager as an effort to improve a motivation of employees in perspective of Maslow requirement theory at countryside Financial Support Unit (KUD) Gondanglegi, Malang. This qualitative data has been collected in many ways, like observation, interview, and documentation. However, qualitative analysis remains to use words which are usually compiled into extended text.

This study shows that the role implementation of top manager as an effort to improve a motivation of employees is very realistic. Through giving motivation, direction to his employees, giving responsibility, wide opportunity for them to take decision in finishing their jobs. While the role implementation of top manager in perspective of Maslow requirement theory at countryside Financial Support Unit (KUD) Gondanglegi has fulfilled some requirements, for example: physiological, security and safety, social requirement, appreciation, and self actualization requirement.

## المستخلص

نور حفيدا، ٢٠١٠ البحث الجامعي. العنوان: "تحليل تنفيذ دور رئاسة *Top Manager* كمحاولة ترقية تشويق العمّال في ضوء نظريّة درجات الحاجة لمسلو في (*KUD*) بغوندانجلي، مالانج." "

المشرف : الدكتور جمال الليل يونس الحاج، الماجستير

الكلمات الأساسية : تنفيذ دور إمامة *Top Manager*، التشويق  
إنّ دور المدير العالي (*Top Manager*) هو أمر مهمّ جدّا في المصنع لأنّه أوحد الشخص الذي تتوظف للإرشاد، والقيادة، والإشراف، ويعطي التشويق، والمراقبة المؤثر لعمّاله. بإعطاء هذا التشويق، فالعمّال سوف ينشطون في العمل لنيل الحاصل الأحسن. في نظريّة تدرّج الحاجة، كان مسلو راثيا أنّ الشخص يكون ممثا على العمل عندما استوفت حوائجه. هذه النظريّة لا بدّ لها أن تنظر كالتوجيه العام للمدير.

وهذا البحث يستعمل البحث الكيفي (*qualitative research*) بالتقارب الوصفيّ، المحصل طريقة التحليل غير مستعمل تحليل الإحصاء. ويقصد بالبحث الكيفي (*qualitative research*) هو أن يحلل تنفيذ دور رئاسة *Top Manager* كمحاولة ترقية تشويق العمّال في نظرة نظريّة تدرّج الحاجة لمسلو في نقابة وحدة القرية (*KUD*) بغوندانجلي، مالانج. وقد جمعت هذه بيانات التحليل الكيفيّ بطرق عديدة كمثّل الملاحظة، والمقابلة، والوثائق. ولكن التحليل الكيفيّ يستعمل الكلمات المستخدمة في النص الموسع.

من شرح البحث بواسطة المقابلة، ينتج أنّ تنفيذ دور رئاسة *Top Manager* كمحاولة ترقية تشويق العمّال أمر واقعيّ، وهو إنّّه بإعطاء التشويق، والحث، والإرشاد إلى العمّال، وإعطاء المسؤولية والفرصة الكبيرة لهم في الحكم على حلّ أعمالهم وأمّا تحليل تنفيذ دور رئاسة *Top Manager* كمحاولة ترقية تشويق العمّال في نظرة نظريّة تدرّج الحاجة لمسلو في نقابة وحدة القرية (*KUD*) بغوندانجلي هو باستيفاء حوائجهم، منها: الحاجة الأعضاء، والحاجة السلاميّة والأمنيّة، والحاجة المجتمعيّة، والحاجة التقديرية وحاجة تحقيق النفس.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi sekarang yang melanda dunia khususnya negara Indonesia akhir-akhir ini sangat berpengaruh pada semua bidang perekonomian yang ada di Indonesia. Untuk itu perlu penanganan yang serius. Salah satu masalah yang perlu mendapat perhatian adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Manusia merupakan salah satu faktor tenaga kerja yang dapat tumbuh berkembang dengan baik, oleh sebab itu dibutuhkan suatu motivasi untuk mendorong dan mengarahkan agar karyawan dapat bekerja dengan baik (Handoko, 2000: 24).

Memotivasi karyawan berarti memberi dorongan pada karyawan, sehingga mereka mau bekerja dengan semangat dan bekerja dengan baik. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Hal ini merupakan tugas pemimpin yang seharusnya mampu memberikan motivasi terhadap karyawannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik (Hasibuan, 2002: 9).

Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi,

mereka akan membuat pilihan positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu: (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen (Rivai, 2006: 456).

Untuk mencapai kesuksesan, pemimpin puncak (*top manager*) di KUD Gondanglegi Kabupaten Malang, tidak lepas dari jasa orang lain, orang lain itu adalah para karyawan. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikannya, dan pengalaman, sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh suatu yang ada pada diri seseorang dan hal lain diluar dirinya.

Daya dorong pada seseorang atau biasa disebut dengan motivasi yang ada diluar diri seorang karyawan di timbulkan pimpinan agar hal-hal diluar seseorang karyawan dapat mempengaruhinya. Pimpinan harus memiliki berbagai sarana atau alat yang sesuai, untuk menciptakan motivasi terhadap karyawan. Dengan adanya hubungan antara atasan dan bawahan yang baik, maka dapat menimbulkan daya dorong yang menyebabkan bawahan (karyawan) bertindak.

Sejarah menunjukkan bahwa daya dorong itu berbeda dari masa ke masa. Dengan kata lain teori motivasi itu berlaku umum tidak akan pernah ada. Mula-mula pemimpin menganggap bahwa daya dorong itu adalah sesuatu yang sulit dikerjakan, pada akhirnya ternyata bukan demikian.

Motivasi apa yang harus dipakai oleh seorang pemimpin agar karyawan mau bekerja secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan. Motivasi sangat penting bagi sebuah perusahaan karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya lebih giat bekerja untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting ketika seorang pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk di kerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Bass dalam bukunya Bernardine R dkk (2005: 4) menyatakan bahwa ada tiga cara dasar untuk menjadi pemimpin.

1. Beberapa pembawahan kepribadian memungkinkan seseorang secara alami mencapai peran kepemimpinan.
2. Suatu krisis atau kejadian yang penting menyebabkan seseorang muncul untuk menghadapinya, yang menampilkan kualitas-kualitas kepemimpinan yang luar biasa pada seorang.
3. Orang dapat memilih untuk menjadi pemimpin. Seseorang dapat mempelajari ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan.

Revan (1976) dalam bukunya Bernardine R dkk (2005: 5) mendefinisikan pemimpin sebagai "seseorang yang menduduki suatu posisi di kelompok,

mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dari posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya”.

Sedangkan Drucker (1996) dalam bukunya Bernardine R dkk (2005: 5) mengemukakan ada empat hal sederhana yang kita ketahui tentang pemimpin.

1. Satu-satunya definisi tentang pemimpin ialah seseorang yang mempunyai pengikut. Beberapa orang adalah pemikir, yang lain merupakan nabi. Kedua peran itu penting dan sangat dibutuhkan. Tetapi tanpa pengikut, tidak akan ada pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif bukanlah seseorang yang disayangi atau dikagumi. Dia adalah seorang yang pengikutnya berbuat yang benar.
3. Pemimpin-pemimpin terlihat dengan jelas. Oleh karena itu mereka dapat memberikan contoh kepada orang lain.
4. Kepemimpinan bukanlah pangkat, hak istimewa, gelar, atau uang. Kepemimpinan adalah tanggungjawab.

Seorang pemimpin yang berperilaku etis, yang mampu memberikan visi yang kuat tentang masa depan, akan mendapatkan respek dan kepercayaan dari kelompoknya, dan organisasi masyarakat (Bernardine R dkk, 2005: 3-4).

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau giat bekerja.

Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi merupakan sebuah koperasi agribisnis yang berbasis agri, yaitu pertanian dan peternakan (usaha inti : susu sapi perah) yang ditunjang dengan kegiatan perdagangan dan simpan pinjam. Unit usaha susu merupakan unit usaha yang sangat diprioritaskan. Kualitas susu segar yang diproduksi oleh unit usaha susu mendapat perhatian penting dari PT Nestle Indonesia. Semua ini juga berkat para karyawan yang turut membantu.

Ada beberapa kelebihan yang dimiliki oleh Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi yaitu pertama, memiliki sosialisasi tinggi sehingga hubungan antara karyawan dan pimpinan memiliki hubungan yang harmonis dan kerja sama yang tinggi, kedua, memiliki nilai religi yang tinggi yang jarang dimiliki oleh karyawan perusahaan-perusahaan lain, sehingga karyawan tersebut secara otomatis akan terdorong untuk bekerja lebih giat, dan lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan KUD tersebut.

Oleh sebab itu, perlu adanya peran seorang pemimpin untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan agar mereka bekerja lebih giat, dan lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi tersebut.

Seorang pimpinan yang baik dituntut untuk menanamkan motivasi yang ada didirinya sendiri, tetapi juga mampu menumbuhkan motivasi pada karyawannya. Pemberian motivasi ini merupakan salah satu tanggung jawab dari pimpinan untuk meningkatkan hasil kerja karyawannya, sehingga tujuan yang diinginkan KUD cepat terselesaikan dengan baik.

Dari uraian diatas, penulis memandang begitu pentingnya peran seorang pemimpin. Maka dari uraian diatas peneliti tertarik untuk memilih judul **”Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Kebutuhan Maslow pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan di atas, maka dapatlah dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang?
2. Pada tingkatan apa dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow implementasi peran kepemimpinan yang dilakukan oleh *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Gondanglegi Kabupaten Malang.

2. Untuk mengetahui pada tingkatan apa dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow implementasi peran kepemimpinan yang dilakukan oleh *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis
  - a. Untuk menambah wacana, pengetahuan dan memperkaya khasanah ilmu bidang penelitian tentang kepemimpinan *top manager*.
  - b. Dapat memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman ke dalam bidang yang sesungguhnya.
  - c. Sebagai aplikasi ilmu yang telah diperoleh selama di perkuliahan.
  - d. Untuk memperoleh pengalaman praktis, pengetahuan dan penambahan wawasan.
2. Bagi Koperasi Unit Desa (KUD)
  - a. Untuk mengoreksi dan mengevaluasi hal-hal yang di pandang perlu untuk di perbaiki.
  - b. Sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijaksanaan pemimpin *top manager* dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.
3. Bagi kampus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN Maliki) Malang

- a. Sebagai bahan referensi atau pijakan untuk penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.
- b. Sekaligus di harapkan hasil penelitian ini bisa menjadi pengembangan atau penyempurnaan atau bahkan penelusuran dari hasil penelitian di kemudian hari.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu**

Peneliti ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data. Peneliti tersebut.

Pertama penelitian yang dilakukan oleh M. Wahyudin Djumino. A pada tahun 2007 mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul “*Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri*”. Hasil yang diperoleh oleh peneliti, pertama menyatakan bahwa baik masing-masing atau secara bersama-sama, variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Kedua, kontribusi variabel kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai menyatakan dengan nilai prosentase sebesar 90,0%, sedangkan sisanya sebesar 10,0% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, sehingga boleh dikatakan variabel yang diambil dalam penelitian mampu memberikan gambaran mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ketiga, hasil kajian uji asumsi klasik dari seluruh variabel yang diuji, dengan menggunakan test uji normalitas, autokorelasi, heterokedastisitas dan multikonieritas semuanya tidak menunjukkan adanya problem, berarti model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja pegawai berdasar masukan variabel independennya.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Wahyudin Djumino. A adalah penelitian yang bersifat kuantitatif sedangkan penelitian sekarang menggunakan penelitian yang bersifat kualitatif.

Kedua penelitian yang dilakukan oleh Abdul Rahman pada tahun 2003 dengan judul “*Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Dalam Menciptakan Efektifitas Kerja Karyawan (Study Kasus Di Pabrik Gula Djatiroto-Lumajang)*”. Hasil yang diperoleh pertama, proses interaksi kepemimpinan di PG Djatiroto khususnya bagian tanaman dilaksanakan dengan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Dengan gaya kepemimpinan utama menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu sebanyak 87,6% diterapkan pada seluruh karyawan dibagian tanaman sedangkan jenis gaya kepemimpinan lainnya digunakan sebagai gaya kepemimpinan pendukung. Hasil yang kedua yaitu tanggapan karyawan terhadap interaksi kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dibagian tanaman terhadap seluruh karyawannya dengan menggunakan berbagai jenis gaya kepemimpinan direspon cukup baik dalam artian sering sesuai dengan kesediaan atau motivasi dan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada fokus penelitiannya. Pada penelitian sekarang peneliti berfokus pada peran seorang pemimpin puncak (*top manager*) dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan, sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdul Rahman fokus penelitiannya pada gaya kepemimpinan manajer dalam menciptakan efektifitas kerja karyawan. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan penelitian kualitatif.

**Tabel 2.1**  
**Rekapitulasi hasil penelitian terdahulu**

No	Nama	Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Kesimpulan
1	M. Wahyudin	2007	Analisis kepemimpinan dan motivasi terhadap pegawai pada kantor kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat di Kabupaten Wonogiri.	Kuantitatif	1). Masing-masing atau secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif 2). Variabel yang diambil dalam penelitian mampu memberikan gambaran mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. 3). Seluruh variabel yang diuji semuanya tidak menunjukkan adanya problem.
2	Abdul Rahman	2003	Analisis gaya kepemimpinan manajer dalam menciptakan efektifitas kerja karyawan (Studi Kasus di Pabrik Gula Djatiroto Lumajang)	Kualitatif	1). Proses interaksi kepemimpinan khususnya bagian tanaman dilaksanakan dengan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. 2). Tanggapan karyawan terhadap interaksi kepemimpinan yang dilakukan oleh di bagian tanaman terhadap seluruh karyawannya

					dengan menggunakan berbagai jenis gaya kepemimpinan direspon cukup baik.
3	Nur Hafida	2010	Analisis implementasi peran kepemimpinan <i>top manager</i> sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.	Kualitatif	-

## 2.2. Kajian Teoritis

### 2.2.1. Kepemimpinan *Top Manager*

#### 2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan *Top Manager*

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Sebelum membahas tentang pengertian kepemimpinan *top manager*, sebaiknya kita ketahui terlebih dahulu pengertian tentang kepemimpinan itu

sendiri. Berikut ini akan dikemukakan pendapat para ahli tentang kepemimpinan diantaranya;

Nawawi (2006: 9) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Menurut Herujito (2001: 179) kepemimpinan adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manager yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seorang manager dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja.

Menurut Sunindhia (1993: 4) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Dalam proses mempengaruhi orang lain atau kepemimpinan tersebut dalam ajaran islam diharuskan dalam hal kebaikan dan bukan dalam hal kemungkaran atau kejelekan sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Imron ayat 104 yang berbunyi:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ

الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.* (QS. Al-Imran, 03: 104)

Menurut Purwanto (1991: 26) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya

kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Sedangkan menurut Yukl (2005: 3) kepemimpinan merupakan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Sedangkan pengertian *top manager* adalah pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah direktur utama (Dirut), dan dewan komisaris (*board of director*). Corak kegiatan *top manager* adalah memimpin organisasi, menentukan tujuan dan kebijaksanaan pokok (*basic policy*) (Hasibuan, 2005: 45).

Menurut Tunggul (1993: 35) *top manager* adalah pimpinan yang bertanggung jawab untuk manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijakan operasi dan mengarahkan interaksi organisasi dengan lingkungannya.

*Top manager* adalah seorang pemikir strategis yang berorientasi ke depan yang membuat banyak keputusan dalam kondisi yang tidak pasti dan penuh persaingan. Manajer puncak ( *chief executive officer, chief operational officer, direktur utama, presiden direktur, vice-president, president*) terdiri dari kelompok yang relatif kecil , bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Menetapkan kebijakan operasional dan membimbing proses interaksi dengan

lingkungan organisasi. *Top manager* bertanggung jawab untuk menciptakan kondisi penting untuk perubahan, membantu karyawan untuk bertanggung jawab kepada perusahaan, bertanggung jawab untuk menciptakan budaya positif organisasi melalui bahasa dan tindakan dan bertanggung jawab mengamati lingkungan usahanya ([www.pksm.mercubuana.ac.id](http://www.pksm.mercubuana.ac.id)).

Pimpinan puncak (*top manager*) adalah manajer yang menduduki kewenangan organisasi tertinggi dan sebagai penanggung jawab utama pelaksanaan administrasi. Pimpinan ini memiliki proporsi peranan konseptual *skill* yang terbesar dan *technical skill* yang terkecil ([www.askep-free.blogspot.com](http://www.askep-free.blogspot.com)).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *top manager* adalah kepemimpinan tertinggi atau pemimpin puncak disuatu perusahaan yang bertanggung jawab untuk manajemen keseluruhan dari organisasi. Yang bertugas untuk menciptakan kondisi penting untuk perubahan, membantu karyawan untuk bertanggung jawab kepada perusahaan, bertanggung jawab untuk menciptakan budaya positif organisasi melalui bahasa dan tindakan dan bertanggung jawab mengamati lingkungan usahanya

Jadi dari pengertian tersebut di atas jelas sekali terlihat bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Didalam islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah *Kholifah*, *Imamah*, dan *Ulil Amri*. Juga ada istilah *Ra'in*. Kata *kholifah* mengandung makna ganda. Disatu pihak kholifah diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dalam kerajaan islam dimasa lampau, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya

sebagai sultan. Di lain pihak cukup dikenal pengertian kholifah sebagai "wakil tuhan" dimuka bumi.

Kepemimpinan bukanlah harta rampasan yang bisa dinikmati oleh pemimpin lalu bersenang-senang, kepemimpinan adalah kerja keras dan tanggung jawab.

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan.

Kepemimpinan ada tiga unsur:

- a) Adanya tujuan untuk menggerakkan manusia
- b) Adanya sekelompok orang
- c) Adanya pimpinan yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia.

أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Abdullah Ibnu Umar r.a mengatakan bahwa Rasulullah SAW bersabda: "Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Pengusaha adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka. Suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya adalah pemimpin terhadap harta tuannya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya."* (HR Bukhari : 844)

Dalam hal ini islam mewajibkan perlu adanya pemimpin. Dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang sholeh, beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia, dan bertanggung jawab. Sebagai gambaran kepemimpinan islam yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Islam mengajarkan untuk selalu mengembangkan kesalehan dan kepedulian terhadap sesama, menjunjung tinggi persamaan derajat, mengembangkan kualitas diri serta berperilaku yang mencerminkan *akhlakul karimah*. Akhlak seorang pemimpin memiliki peranan utama dimana sangat berpengaruh terhadap kepemimpinannya dan ummat yang dipimpinnya.

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ قَالَ حَدَّثَنَا أَيُّوبُ عَنْ عِكْرِمَةَ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ قَالَ قَرَأَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيمَا أُمِرَ وَسَكَتَ فِيمَا أُمِرَ وَمَا كَانَ رَبُّكَ نَسِيًّا لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

Artinya: *Musyadad menceritakan pada saya, musyadad berkata: Ismail menceritakan kepada saya, Ismail berkata Ayub menceritakan pada saya dari Ikrimah dari Ibnu Abbas, Ibnu Abbas berkata: Nabi Muhammad SAW membaca tentang sesuatu yang diperintahkan dan beliau diam tentang sesuatu yang diperintahkan dan Tuhan-Mu tidak akan lupa”sungguh ada pada diri Rasulullah suri tauladan yang baik” (HR. Bukhari : 732)*

Pujian Allah terhadap akhlak mulia Rasulullah yang dipandang Allah memiliki *Khulukun Adzimun*, serta ”label” *Uswatun Hasanah*. Merupakan pengakuan Allah terhadap keanggunan moralitas Rasul yang layak untuk dijadikan standar sebagai moral bagi ummat islam seluruh dunia khususnya pemimpin islam.

Dalam surat At-Taubah ayat 128 Allah memberikan pelajaran berharga tentang kepemimpinan yang berkaitan dengan kepemimpinan Rasulullah:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ

رُءُوفٌ رَّحِيمٌ

Artinya: *Sungguh Telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.* (QS. At-Taubah, 9: 128)

Dalam ayat tersebut Allah memberikan sebuah ilustrasi yang jelas mengenai sosok seorang pemimpin yang patut diteladani oleh seluruh pemimpin yang ada di bumi agar kepemimpinan mampu mengayomi masyarakat yang dipimpinnya. Dengan sifat dan karakteristik yang diberikan Allah kepada kekasihnya-Nya (Muhammad SAW).

### 2.2.1.2. Penyebab Munculnya Kepemimpinan

Menurut Kartini (1990: 29) ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan tentang munculnya pemimpin, yaitu:

#### 1. Teori genetis

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, melainkan dilahirkan sebagai pemimpin dengan bakat-bakat kepemimpinannya yang alami yang dibawa sejak lahir, dan dia tidak ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga. Jadi teori

ini menekankan bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin karena faktor keturunan.

## 2. Teori sosial

Teori ini berlawanan dengan teori genetis karena teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu bukan dilahirkan begitu saja, melainkan harus disiapkan, dididik, dan dibentuk. Setiap orang yang menjadi pemimpin adalah terbentuk dari usaha penyiapan dan pendidikan yang didorong oleh kemauan pribadi. Jadi teori ini lebih menekankan bahwa yang bisa jadi pemimpin ditentukan oleh kondisi faktor sosial.

## 3. Teori ekologis atau sintesis

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori sebelumnya. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin jika dia memiliki bakat-bakat kepemimpinan sejak lahir dan bakat-bakat itu dikembangkan melalui pengalaman dan jalur pendidikan serta sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

Sedangkan menurut Herujito (2001: 201) ada dua ciri utama bagaimana seseorang memperoleh kepemimpinannya, yaitu:

### 1. Karismatik

Berasal dari pengakuan terhadap prestasi atau daya tarik pribadi yang luar biasa.

### 2. Struktural (*headship*)

Berupa penunjukan secara formal. Hal ini bisa dilakukan oleh anggota atau orang di luar sistem. Tentu saja memberikan posisi kekuasaan yang berbeda.

### **2.2.1.3. Tugas/peranan Kepemimpinan *Top Manager***

Pada dasarnya tugas-tugas pemimpin yang ada pada semua tingkatan itu sama dalam proses manajemen, yakni membenahi semua fungsi manajemen dengan baik, supaya tujuan optimal dapat di capai.

Dalam hal ini pemimpin harus bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, bertanggungjawab atas hasil yang dicapai. Tegasnya pemimpin harus bertanggungjawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpinnya itu.

Menurut Hasibuan (2005: 46-47) tugas pemimpin itu meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. *Managerial cycle* adalah siklus “pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan pelaporan”. Dengan demikian tugas-tugas pemimpin adalah siklus yang berulang-ulang dari pengambilan keputusan sampai menerima laporan.
2. Memotivasi, artinya seorang pemimpin harus dapat mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana yang baik dan harmonis.
3. Pemimpin harus berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para bawahannya, supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.
4. Pemimpin harus dapat menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.
5. Pemimpin harus berusaha agar para bawahannya bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.

6. Pemimpin harus berusaha membina bawahannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
7. Pemimpin harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
8. Pemimpin harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar.
9. Pemimpin harus bertanggung jawab atas keselamatan kerja para bawahannya selama melakukan pekerjaan.
10. Pemimpin harus mengadakan pembagian pekerjaan dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
11. Pemimpin harus bersedia menjadi penanggung jawab terakhir mengenai hasil yang dicapai dari proses manajemen itu.

Sedangkan menurut Bernardine R dkk (2005: 31) pemimpin juga harus mengerti perannya dalam memimpin, peran pemimpin terdiri dari tiga aspek, penunjuk jalan, penggalangan, dan pemberdayaan.

1. Penunjuk jalan : esensi dan kekuatan “penunjuk jalan” adalah dimilikinya visi dan misi yang kuat. Hal ini membuat kultur terilhami dan bersemangat menggapai tujuan yang besar dan transenden. Dengan demikian “penunjuk jalan” menghubungkan sistem nilai organisasi dengan kebutuhan masyarakat dan *stakeholders* melalui perencanaan strategis.
2. Menggalang, terdiri dari pemastian bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi mendukung tercapainya visi dan misi organisasi di dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan semua *stakeholders*. Yang

amat penting dalam prinsip penggalangan ini ialah bahwa semua anggota organisasi ikut bergumul untuk mencapai visi, misi, dan strategi organisasi.

3. Pemberdaya. Kemampuan ketiga yang harus dimiliki pemimpin adalah sebagai pemberdaya. Manusia mempunyai talenta, kecerdasan, kecerdikan, dan kreativitas. Yang membebaskan talenta, kecerdasan, kecerdikan, dan kreativitas mereka untuk melakukan segala yang perlu dilakukan dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang mereka sepakati untuk mencapai visi, nilai-nilai dan misi bersama dalam melayani masyarakat dan *stakeholders*. Inilah yang dimaksud dengan pemberdayaan.

#### **2.2.1.4. Fungsi Kepemimpinan *Top Manager***

Selain mempunyai tugas yang telah diuraikan di atas pemimpin puncak (*top manger*) juga mempunyai fungsi yang harus dilaksanakan. Adapun fungsi seorang pemimpin puncak (*top manger*) menurut Kartini (1990: 61) adalah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tugas dan fungsi pemimpin yaitu: Mengkoordinasikan bawahan yang dipimpinnya agar rencana yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik.

### **2.2.1.5. Karakteristik/Ciri-ciri Kepemimpinan *Top Manager***

Pada dasarnya tidak ada pemimpin yang dilahirkan. Manusia mungkin memiliki kemampuan tertentu yang memungkinkan mereka berkembang menjadi pemimpin, tetapi mereka harus bekerja untuk itu. Hal ini secara luas disetujui bahwa pemimpin cenderung untuk memiliki karakteristik umum seperti berikut:

1. **Inteligensi**

Pemimpin cenderung memiliki inteligensi lebih tinggi dari pada pengikutnya. Hal ini tidak harus berarti prestasi akademik

2. **Kematangan sosial**

Pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional dan memiliki minat yang luas.

3. **Memiliki motivasi dan orientasi pada pencapaian**

Pemimpin ingin meraih segala sesuatu, ketika mereka meraih satu tujuan mereka mencari yang lainnya. Biasanya motivasinya tidak tergantung pada desakan-desakan luar.

4. **Memiliki kepercayaan diri dan keterampilan komunikasi yang baik**

Pemimpin memahami kebutuhan untuk bekerja dengan orang lain dan menghargai orang lain secara individual. Mereka cenderung menggunakan keterampilan komunikasi untuk mempromosikan sebuah perasaan kerja sama yang saling menguntungkan dan saling mendukung.

Rasulullah dalam sabdanya menyatakan bahwa pemimpin suatu kelompok adalah pelayan pada kelompok tersebut. Sehingga sebagai seorang pemimpin hendaklah dapat dan mampu melayani serta menolong orang lain untuk maju

dengan ikhlas. Beberapa karakteristik atau ciri penting yang menggambarkan pemimpin islam (Rivai, 2004: 72) adalah sebagai berikut:

1. Setia

Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah SWT.

2. Terikat pada tujuan

Seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.

3. Menjunjung tinggi syariah dan akhlak islam

Seorang pemimpin yang baik apabila ia merasa terikat dengan peraturan islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia tidak menyimpang dari syariah. Waktu ia melaksanakan tugasnya ia harus patuh kepada adab-adab islam, khususnya ketika berhadapan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tidak sepaham.

4. Memegang teguh amanah

Seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah SWT, yang disertai oleh tanggung jawab. Al-qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah SWT dan selalu menunjukkan sikap yang baik kepada orang yang dipimpinnya.

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا

عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَنِ الْأُمُورِ ﴿١١﴾

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan” (QS. Al-Hajj, 22: 41)

5. Tidak sombong

Menyadari bahwa diri kita ini kecil, karena yang besar dan Maha Besar hanyalah Allah SWT, sehingga hanya Allah-lah yang boleh sombong. Sehingga kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri pemimpin yang patut dikembangkan.

6. Disiplin, konsisten dan konsekuen

Disiplin, konsisten dan konsekuen merupakan ciri pemimpin dalam islam dalam segala tindakan, perbuatan seorang pemimpin. Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang professional akan memegang teguh terhadap janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah SWT mengetahui semua yang ia lakukan bagaimanapun ia berusaha untuk menyembunyikannya.

#### **2.2.1.6. Prinsip-prinsip Kepemimpinan *Top Manager***

Menurut Covey dalam bukunya Bernardine R dkk (2005: 29) ada beberapa prinsip yang dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya adalah:

1. Selalu belajar. Mereka membaca, mengikuti pelatihan-pelatihan, berpartisipasi dalam berbagai seminar, dan mendengarkan orang lain.
2. Berorientasi pelayanan. Mereka melihat hidup sebagai suatu misi dan tidak hanya sebagai suatu karir.
3. Memancarkan energi positif. Mereka optimis, positif dan modern.

4. Percaya pada orang lain. Mereka tidak bereaksi berlebihan pada perilaku negatif, kritik dan kelemahan manusia.

Dengan demikian pemimpin seperti ini melihat bahwa perilaku dan potensi adalah dua hal yang berbeda.

Sedangkan prinsip seorang pemimpin dalam islam ada tiga yaitu:

1. Musyawarah

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka." (QS. Asy-Syura, 42: 38)

Demikian Rasulullah SAW, juga telah diperintahkan oleh Allah

SWT supaya bermusyawarah dengan sahabat-sahabat beliau:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٦﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (QS. Al-Imron, 3: 159)

## 2. Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, golongan, strata di masyarakat ataupun agama. Al-Qur'an memerintahkan setiap muslim dapat berlaku adil bahkan sekalipun ketika berhadapan dengan para penentang mereka.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (QS. An-Nisa', 4: 58)

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ

قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۗ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Maidah, 5: 8)

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ

وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۗ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن

تَلَّوْا أَوْ تَعْرَضُوا ۚ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.” (QS. An-Nisa’, 4: 135)

Selain berpegang teguh prinsip keadilan sebagai dasar tegaknya masyarakat islam, pemimpin organisasi islam juga sepatutnya mendirikan badan peradilan internal atau lembaga hukum atau semacam komisi *arbitrase* untuk menyelesaikan berbagai perbedaan atau sengketa dalam kelompok itu. Anggota-anggota lembaga tersebut hendaknya dipilih dari orang-orang yang berpengetahuan, arif dan bijaksana.

### 3. Kebebasan berfikir

Akibat manusia tidak mengindahkan peringatan Allah SWT, maka Allah SWT berfirman dalam surat Al-kahfi, 18: 54 yang berbunyi:

وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِي هَذَا الْقُرْآنِ لِلنَّاسِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ ۚ وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴿٥٤﴾

Artinya: “Dan Sesungguhnya Kami telah mengulang-ulangi bagi manusia dalam Al Quran ini bermacam-macam perumpamaan. dan manusia adalah makhluk yang paling banyak membantah.” (QS. Al-Kahfi, 18: 54)

Selanjutnya Allah SWT berfirman pula dalam surat Al-Baqarah, 2:

260 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَىٰ ۗ قَالَ أُولَٰئِمَّا تُوْمِنُ ۗ قَالَ بَلَىٰ ۗ وَلَٰكِن لِّيَطْمَئِنَّ قُلُوبُكَ ۗ قَالَ فَاخُذْ أَرْبَعَةً مِّنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ أَجْعَلْ عَلَىٰ كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ

جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا ۗ وَاعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٢٦٠﴾

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Ibrahim berkata: "Ya Tuhanku, perlihatkanlah kepadaku bagaimana Engkau menghidupkan orang-orang mati." Allah berfirman: "Belum yakinkah kamu ?" Ibrahim menjawab: "Aku telah meyakinkannya, akan tetapi agar hatiku tetap mantap (dengan imanku) Allah berfirman: "(Kalau demikian) ambillah empat ekor burung, lalu cincanglah semuanya olehmu. (Allah berfirman): "Lalu letakkan diatas tiap-tiap satu bukit satu bagian dari bagian-bagian itu, kemudian panggillah mereka, niscaya mereka datang kepadamu dengan segera." dan ketahuilah bahwa Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (QS. Al-Baqarah, 2: 260)

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk mampu mengemukakan kritiknya secara konstruktif. Mereka diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang mereka ajukan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat

menciptakan suasana kebebasan berfikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasehati satu sama lain.

## **2.2.2. Motivasi**

### **2.2.2.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan suatu model penggerak dan pengarah bagi manusia agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan tanggung jawab. Motivasi mengandung makna yang lebih luas dari pada sekedar diberi arti penggerak dan pengarah atau komando untuk menjerumuskan para karyawan. Motivasi adalah bidang pengkajian manajemen yang banyak melibatkan aspek-aspek psikologis, karena dengan motivasi kita lebih banyak menjelaskan terjadinya perilaku orang-orang yang didorong oleh kondisi psikis yang ada pada diri mereka masing-masing.

Dalam kaitannya dengan motivasi yang mendorong manusia untuk bekerja agar terpenuhinya kebutuhan hidup, maka manusia didorong untuk bekerja dengan baik dan penuh semangat sesuai dengan firman Allah SWT bahwa Allah tidak akan merubah keadaan seseorang kecuali orang tersebut berusaha mencapai kehidupan yang lebih baik dengan cara bekerja, sebagaimana hadist yang disabdakan oleh Rasulullah SAW yang dikutip dalam bukunya Afdzalur Rahman (1995: 254).

مَأْكَلٍ أَحَدُكُمْ طَعَامًا خَيْرُهُ مِنْ أَنْ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ أَنْ نَبِيَ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامَ كَانَ يَأْكُلُ

مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ. (رواه البخارى)

*Artinya: Tidak ada seorang pun yang dapat mencapai kehidupan yang lebih baik melainkan seorang tersebut berusaha dengan tangannya sendiri (bekerja) dan Nabi Dawud as memakan dari hasil usaha tangannya sendiri. (HR. Bukhori)*

Berikut ini dikemukakan pendapat para ahli tentang motivasi, diantaranya;

Menurut Sihotang (2007: 243) Motivasi berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedangkan *to motivation* artinya mendorong untuk berperilaku atau berusaha.

Menurut Hasibuan (2002: 141) Motivasi ialah yang mempunyai arti dorongan atau mengarahkan. Motivasi dalam manajemen hanya di tunjukkan pada Sumber Daya Manusia (SDM) umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut pendapat Flippo yang dikutip dalam bukunya Hasibuan (1990: 184) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Rivai (2004: 455) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Sedangkan menurut Nawawi (2005: 351) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang bertindak laku, menggerakkan tingkah laku dengan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan. Dari adanya suatu kebutuhan sampai pada tingkah laku yang tampak, terdapat suatu proses yang mengubah kebutuhan menjadi tingkah laku.

Dorongan seseorang tersebut dalam bertindak laku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebagaimana ayat Al-Qur'an dalam surat An-Najm ayat 39 sehingga tujuan dan harapan orang tersebut dapat terlaksana dengan baik, yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: *“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya.”* (QS. An-Najm, 53: 39)

#### **2.2.2.2. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (1990: 196) pentingnya kegiatan motivasi ini karena mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. Untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja karyawan (meningkatkan moral kerja).
2. Memupuk rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas dan partisipasi karyawan.
3. Meningkatkan kreatifitas dan kemampuan karyawan untuk berkembang.
4. Meningkatkan produktivitas (prestasi) kerja karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

6. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
7. Peningkatan kedisiplinan karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.2.2.3. Asas-asas Motivasi**

Asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang, yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik. Menurut Hasibuan (1990: 186) asas motivasi antara lain:

1. Asas mengikutsertakan ialah mengajak bahwa untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan pada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.
2. Asas komunikasi ialah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja karyawan akan meningkat.
3. Asas pengakuan ialah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar pada bawahan atas prestasi kerja yang telah dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan diri usaha-usahanya.

4. Asas wewenang yang didelegasikan ialah mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau pimpinan. Dalam pendelegasian ini, pimpinan harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas perhatian dan timbal balik ialah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

#### **2.2.2.4. Jenis-jenis Motivasi**

Dilihat dari penekanan cara memotivasinya, macam-macam motivasi dapat dibedakan:

1. Motivasi positif (*Insentif Positif*)

Motivasi positif maksudnya adalah pemimpin memotivasi karyawan dengan cara memberikan harapan-harapan hadiah kepada para karyawan yang mempunyai prestasi tinggi atau mencapai (lebih) dari standart yang telah ditetapkan. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*Insentif negative*)

Motivasi negatif adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara pemberian benda, hukuman, ancaman terhadap karyawan

yang tidak dapat memenuhi ketentuan-ketentuan perusahaan, misalnya pencapaian standart prestasi, tata tertib, dan lain-lain.

Motivasi ini bertujuan agar para karyawan tidak melanggar ketentuan atau berusaha memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.2.2.5. Metode Motivasi**

Menurut Handoko (1987: 127) ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung.

1. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi yang langsung diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

#### **2.2.2.6. Alat-alat Motivasi**

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material intensif dan non material intensif. Material intensif adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk materiil insentif adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.

Non material intensif adalah motivasi (daya dorong) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk non material adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya (Hasibuan, 1990: 195).

#### **2.2.2.7. Proses Motivasi**

##### **1. Tujuan**

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan tersebut.

##### **2. Mengetahui kepentingan**

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

##### **3. Komunikasi efektif**

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya

dan syarat apa yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut dipeolehnya.

#### 4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *need complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus di satukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

#### 5. Fasilitas

Pemimpin penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

#### 6. *Team work*

Pemimpin harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian (Hasibuan, 1990: 196).

Sedangkan menurut Sihotang (2007: 243) proses motivasi itu ada enam yaitu:

1. Proses terjadinya motivasi itu pada dasarnya ditimbulkan oleh adanya kebutuhan yang menurut pemenuhannya.
2. Lalu bergerak mencari suatu cara memenuhi kebutuhan itu.

3. Berikutnya berperilaku/bekerja yang berorientasi pada tujuan.
4. Hasil kerja yang dievaluasi merupakan tujuan yang dicapai.
5. Diperoleh imbalan, upah, pengakuan, dan kemungkinan hukuman (*punishment*)
6. Imbalan yang diperoleh dapat memenuhi kebutuhan semula diawal proses yang disebut "kepuasan"

#### **2.2.2.8. Teori Motivasi Abraham Maslow**

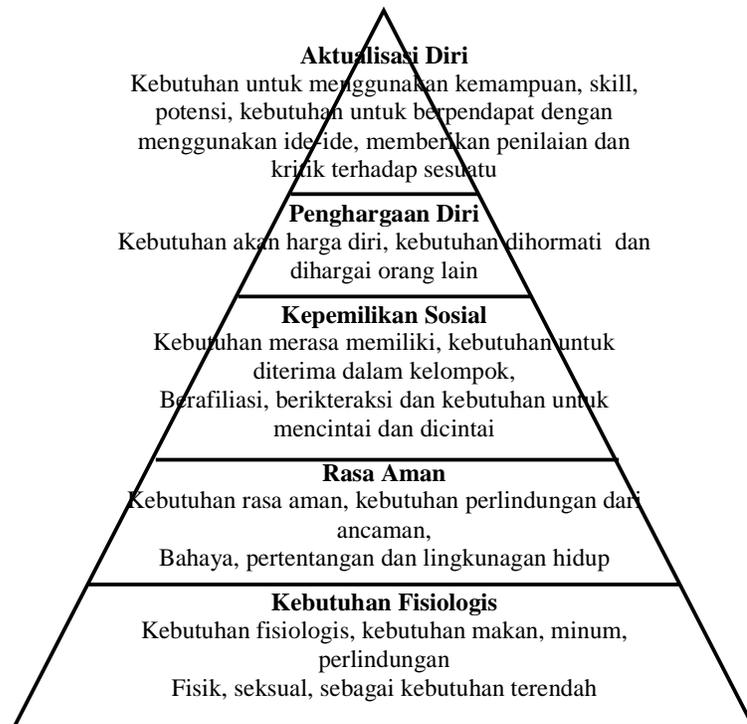
Teori motivasi Maslow lebih dikenal dengan teori hierarki kebutuhan Maslow. Konsep teorinya menjelaskan suatu hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah sebelumnya telah dipuaskan.

Manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin saja sama dengan yang sebelumnya.

Maslow dalam teorinya menyetengahkan tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan.

Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan (Nawawi, 2005: 353).

**Gambar 2.1**  
**Lima teori hierarki kebutuhan Maslow**



Sumber : Riva'i, 2004 : 458

#### 1. Kebutuhan fisiologis (*Physiology Needs*)

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi, contoh: makan, minum, tempat tinggal, sex, dan kebutuhan tubuh lainnya.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah di negara-negara yang sedang berkembang. Kebutuhan tersebut dapat memotivasi seseorang bekerja untuk memperoleh penghasilan yang dapat digunakan

dalam memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Apabila kebutuhan ini secara relative, maka kebutuhan lainnya akan menyusul. Pengalihan kebutuhan ini terjadi apabila seseorang terus-menerus meningkatkan pemuasan kebutuhan yang diwujudkan dengan peningkatan kuantitatis dan kualitatif.

Dalam keinginan mencapai atau mendapatkan kebutuhan pokok tersebut seorang pegawai juga didorong adanya hak seorang pegawai yang harus dipenuhi, yaitu dengan pemberian gaji yang harus diberikan pada waktunya. Seperti dijelaskan dalam hadist Rasulullah SAW yang berbunyi:

وَعَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أُعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يُحِفَّ عَرْفُهُ. رَوَاهُ ابْنُ مَاجَهَ. وَفِي الْبَابِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عِنْدَ أَبِي يَعْلَى وَالْبَيْهَقِيِّ، وَجَابِرٍ عِنْدَ الطَّبْرَانِيِّ وَكُلِّهَا ضِعَافٌ.

Artinya: *Dari Ibn Umar ra. menceritakan bahwa Rosulullah Saw bersabda: bayarlah upah atau gaji itu sebelum kering keringat pekerjaannya (riyadzus sholihin).*

Berdasarkan hal ini maka setiap organisasi atau instansi hendaknya dapat mengusahakan upah yang cukup. Meskipun demikian, kemampuan keuangan dari organisasi atau instansi yang bersangkutan harus pula dipertimbangkan.

Dalam praktek ada persetujuan antara organisasi atau instansi sejenis buruh untuk menetapkan minimum dan maksimum upah untuk melindungi pekerja. Meskipun demikian, tidak semua diatur dalam persetujuan bersama. Sebab pada umumnya yang diatur ini adalah upah

pekerja yang bekerja kasar, borongan, harian. Karena bagaimanapun besarnya upah mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap semangat kerja dari pada pekerja.

Homoestatis juga merupakan salah satu variable kebutuhan fisiologis bahwa hasrat seksual juga bersifat fisiologis yang mungkin menjadi tujuan perilaku bermotivasi yang tidak diragukan lagi bahwa kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan yang paling kuat. Berarti bahwa pada diri manusia yang selalu merasa kurang dalam kehidupannya, kebutuhan fisiologis dan bukan yang lain, yang merupakan motivasi terbesar.

Faktor-faktor penentu yang lebih luas yang biasanya bercampur dengan dorongan-dorongan fisiologis dalam mengatur pemberian makanan, minuman, atau perilaku seksual, yang hanya berpengaruh untuk saat ini memungkinkan kita berbicara tentang rasa lapar dan perilaku murni.

## 2. Kebutuhan keselamatan dan rasa aman (*Safety And Security Need*)

Kebutuhan keselamatan dan rasa aman (*safety and security need*) yaitu kebutuhan akan keselamatan diri maupun ekonomi masa depan atau kebutuhan akan keselamatan dan keamanan secara fisik serta kebutuhan keselamatan dan keamanan jiwanya, contoh: keamanan dalam bekerja, keamanan ekonomi di masa depan dan bebas dari ancaman lainnya.

Suatu kebutuhan yang dibutuhkan oleh seorang pekerja untuk melindungi diri dari ancaman bahaya pertentangan dan lingkungan hidup yang di khawatirkan bisa terjadi sewaktu-waktu.

Kebutuhan akan rasa aman mengandung makna yang sangat luas, dengan demikian kebutuhan akan *security* menjadi satu faktor pendorong yang tidak dapat diabaikan di dalam maupun diluar organisasi. Seorang pekerja sangat mengharapkan ada manifestasi keamanan fisik maupun psikis di dalam penjelasan di berbagai macam bentuknya, salah satu diantaranya ada tunjangan perawatan maupun tunjangan lainnya.

### 3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Karena manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial, maka mereka memiliki kebutuhan untuk berafiliasi dan untuk diterima didalam berbagai kelompok. Yang termasuk kebutuhan berkelompok antara lain: keinginan bersekutu, keinginan untuk bergaul dengan orang lain, keinginan membina persahabatan antar sesamanya, keinginan diajak serta melakukan sesuatu dalam pekerjaan. Dalam Al-Qur'an diterangkan bahwa manusia dianjurkan untuk bekerja sama dan melakukan interaksi dengan sesamanya dalam hal kebaikan, yaitu dalam surat Al-Maidah ayat 2 yang berbunyi:

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ

Artinya: “...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (QS. Al-Maidah, 05: 2)

Kebutuhan ini diharapkan mampu berinteraksi dari segala hal yang nantinya bisa diterima oleh sebuah kelompok. Sehingga mempermudah seorang bekerja dalam bersosialisasi dilingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat mempengaruhi dalam pekerjaan. Sebenarnya suasana lingkungan kerja yang menyenangkan tidak hanya musik yang merdu yang dapat menyenangkan hati para pekerja. Tetap hubungan antara satu dengan yang lain mempunyai ras kekeluargaan dan persahabatan sehingga terjadi rasa kasih sayang diantara para pekerja, karena hal ini mempengaruhi betah dan tidaknya seorang pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 4. Kebutuhan penghargaan (*Esteems Needs*)

Kebutuhan penghargaan (*esteems needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasannya, keluarga dan lingkungannya yang lain atau kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan sesuatu dengan prestasi kerja, contoh: pujian, tanda penghargaan, sanjungan, dan lain-lain.

Kebutuhan ini diperlukan seorang pekerja untuk lebih bersemangat dalam pekerjaan yang apabila sebuah instansi atau organisasi memberikan sebuah penghargaan pada seseorang pekerja atau prestasinya.

Sebuah penghargaan yang diberikan para pekerja bisa juga melalui pemberian insentif. Selain besarnya upah yang harus di perhatikan maka untuk mendapatkan hasil langsung dapat pula diterapkan sistem-sistem insentif. Sudah barang tentu tidak setiap perusahaan atau organisasi yang melakukan insentif akan mendapatkan hasil yang lebih baik, meskipun demikian cara ini dapat dilaksanakan apabila pimpinan menginginkan hasil yang langsung dari imbalan yang diberikan.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualitation Needs*)

Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualitation*) yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Kebutuhan ini untuk menggunakan kemampuan (*skill*) dan potensi. Yaitu suatu kebutuhan untuk berpendapat dalam menggunakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Setiap pekerja akan timbul semangat kerjanya apabila mereka itu mempunyai harapan untuk maju. Sebaliknya apabila mereka itu tidak mempunyai semangat untuk maju dan mengembangkan kemampuannya maka semangat kerjanya akan menurun. Untuk itulah setiap pemimpin harus memperhatikan tentang masalah ini kalau menginginkan agar para pekerja semangat kerjanya akan meningkat. Oleh karena itu, maka setiap pemimpin atau setiap instansi harus mampu mengamati siapa-siapa diantara pekerja-pekerja yang berprestasi, menunjukkan loyalitas agar ditempatkan pada tempat yang lebih baik.

Untuk menerapkan teori motivasi hierarki kebutuhan ini, ada beberapa asumsi atau anggapan yang perlu diperhatikan antara lain:

- a. Setiap manusia mempunyai kebutuhan dan kebutuhan manusia itu tersusun dalam suatu jenjang (*hierarki*).
- b. Orang (manusia) akan berusaha memenuhi kebutuhan yang paling mendasar/pokok lebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya.
- c. Setiap manusia mempunyai kebutuhan untuk berkembang (maju).

#### **2.2.2.9. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap motivasi, dimana faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang berbeda-beda dan bisa berubah, sehingga apabila seorang manajer (pemimpin) ingin sukses dalam memotivasi atau menggerakkan semangat kerja karyawan dalam rangka produktivitas yang optimal, ia harus memahami perbedaan atau mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor tersebut serta pandai memilih metode (teknik) yang paling sesuai atau tepat untuk memotivasinya.

Berkaitan dengan faktor tersebut, Hellneger dan Slocom seperti dikutip Abi Sujak, membagi ke dalam dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Perbedaan ini meliputi persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikan tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda.

2. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Perbedaan ini meliputi perbedaan peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah (kompensasi) dan misi organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi penelitian merupakan tempat dimana penulis dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang penulis teliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh lebih akurat, maka penulis memilih sekaligus menetapkan tempat yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data yang sesuai dengan tema penelitian.

Adapun lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat untuk penelitian ini adalah pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

Karena koperasi tersebut merupakan satu satunya Koperasi Unit Desa (KUD) terbesar dan terlengkap unitnya di kecamatan Gondanglegi.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Sehubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif, dimana penulis menggambarkan bagaimana implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori

hierarki kebutuhan Maslow pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

Adapun alasan penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif, karena fokus penelitian yang akan dilakukan adalah interaksi langsung dengan pimpinan puncak (*top manager*) pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

### **3.3. Subjek Penelitian**

Penentuan subjek penelitian menggunakan model *purposif sampling* atau sampel bertujuan yaitu sampel yang dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan berdasarkan atas strata tetapi adanya tujuan tertentu (Arikunto,1998: 117). Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan antara lain karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya sehingga tidak bisa mengambil jumlah sampel dengan jumlah besar.

Adapun sampel yang diambil peneliti sebanyak tiga kategori:

1. Pimpinan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang (1 orang) yaitu Bapak Ir. Usman A. Rasjid.
2. Sekretaris 1 Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang (1 orang) yaitu Bapak Drs.Isma'il Yasin.
3. Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang (3 orang) yaitu Ibu Ida (Ka Bag Biro Logistik), Bapak Agus Susanto (Ka Bag RMU) dan Bapak Totok (Ka Bag Sapi Perah).

Jadi sampel yang diambil oleh peneliti sebanyak 5 orang yang benar-benar mengerti tentang Koperasi Unit Desa (KUD) tersebut.

### **3.4. Data dan Sumber Data**

#### **3.4.1. Data**

##### **3.4.1.1. Data Primer**

Data ini berupa data yang di peroleh langsung dari orang atau pimpinan dan informasi yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk memperoleh data-data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan ini.

Adapun yang menjadi sumber data primer adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.
2. Sekretaris 1 Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.
3. Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

##### **3.4.1.2. Data Sekunder**

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan arsip-arsip pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang

#### **3.4.2. Sumber Data**

Sumber data merupakan data- data sebagai penunjang atau acuan dalam penelitian ini. Berkaitan dengan data utama, jenis datanya dibagi menjadi dua yaitu kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, (Moleong, 1990: 112-116).

1. Kata-kata dan tindakan

Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis.

2. Data tertulis

Data tertulis merupakan sumber data yang diambil melalui data-data buku, majalah ilmiah sumber dari skripsi, dokumen dan lain-lain. Dari data tersebut diatas peneliti dapat memperoleh data informasi yang berkaitan sebagai bahan penelitian, seperti informasi tentang lingkaran keluarga yang diteliti.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data penelitian memiliki peran yang sangat penting dalam suatu penelitian, khususnya sebagai alat atau teknik yang dapat digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian. Oleh karena itu berdasarkan teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut (Moleong, 2000: 45).

#### **3.5.1. Observasi**

Observasi adalah cara terjun langsung ke lapangan atau ke perusahaan dengan melihat fenomena yang ada hubungannya dengan masalah yang dipaparkan melalui pengamatan dan pencatatan.

Yang mana dalam hal ini pengamatan terfokus pada pihak pemimpin puncak (*top manager*) Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

### **3.5.2. Wawancara**

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian. Wawancara adalah cara untuk memperoleh data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan obyek penelitian atau percakapan *interviewer* dengan subyek penelitian dengan maksud tertentu. Secara konseptual pedoman wawancara ada dua macam: *Pertama*, wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang hanya memuat garis besar pertanyaan yang akan ditanyakan. Kedua, wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check list*.

Pedoman wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur, dimana peneliti hanya membawa pedoman wawancara yang memuat garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan kepada subyek. Adapun pertanyaan yang diajukan kepada subyek, secara garis akan mengungkap tentang bagaimana implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dan pada tingkatan apa dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow implementasi peran kepemimpinan yang dilakukan oleh *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang.

### **3.5.3. Dokumentasi**

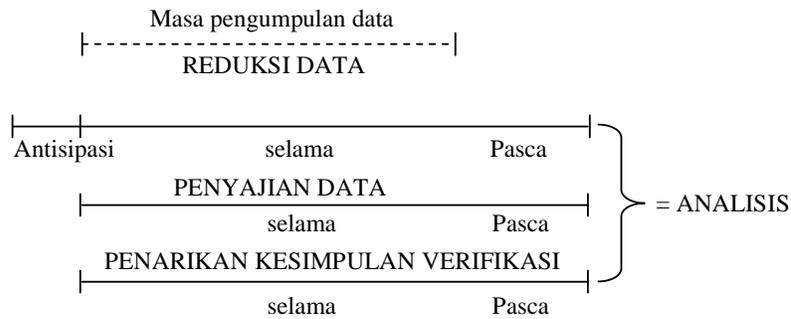
Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan membaca dan mencatat dari dokumen-dokumen yang ada dan didapat dari obyek penelitian (Arikunto, 2000: 134).

Dokumentasi tersebut antara lain, struktur organisasi, sejarah, dan data-data yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **3.6. Teknik Analisa Data**

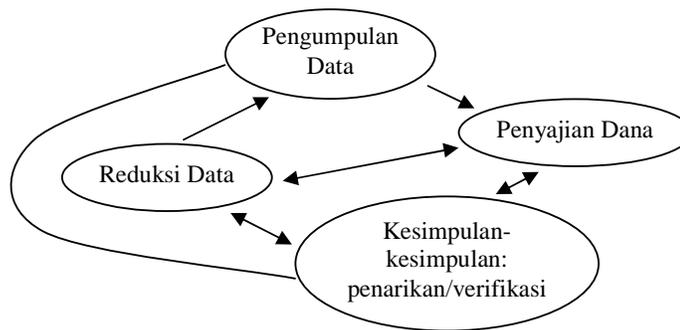
Analisa data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, katagori dan satuan uraian dasar sebagaimana yang diungkapkan Efendi dan Manning (1998), bahwa analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih muda dibicarakan dan diinterpretasikan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data secara kualitatif. Data itu mungkin telah dikumpulkan dalam aneka macam cara seperti observasi, wawancara, dokumentasi, tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata, yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas. Huberman, (1992: 16) menjelaskan bahwa analisis kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi.

**Gambar 3.1**  
**Komponen-komponen analisis data: model air**



Sumber: Huberman, 1992: 20

**Gambar 3.2**  
**Komponen-komponen analisis data: model interaktif**



Sumber: Huberman, 1992: 20

### 3.6.1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan tranformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data bukanlah suatu hal yang terpisah dari analisis, ia merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan,

membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasikan. Dengan cara itu, kita tidak menepis data yang ada dari konteks dimana data itu terjadi atau diperoleh.

### **3.6.2. Penyajian Data**

Alur penting yang kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Kami membatasi suatu “penyajian” sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh menganalisis atautkah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.

### **3.6.3. Menarik Kesimpulan/Verifikasi**

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan atau verifikasi dan permulaan pengumpulan data. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin alur sebab akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan dalam pandangan kami hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasikan selama penelitian berlangsung.

Dalam pengertian ini, analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus menerus. Masalah reduksi data penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul. Namun dua hal lainnya itu senantiasa merupakan bagian dari lapangan.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat KUD Gondanglegi**

Berdirinya Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang berawal dari munculnya organisasi-organisasi petani tebu yang diantaranya adalah PETERMAS (Persatuan Petani Tebu Rayat Malang Selatan) pada tahun 1953. seiring dengan berjalannya waktu PETERMAS berubah fungsi menjadi koperasi, sehingga mulai muncul koperasi-koperasi yang bergerak dalam bidang pertebuan yang lain seperti Koperasi Tebu Rakyat (KPTR), Koperasi Serba Usaha Gotong-Royong (KSUGORO) dan Primer Koperasi Angkatan Darat (PRIMKOPAD).

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1973 mengenai Badan Usaha Unit Desa (BUUD) dan Koperasi Unit Desa (KUD) yang kemudian disempurnakan oleh Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 1978 dibentuklah BUUD yang kemudian berubah menjadi KUD dengan nama KUD RAGA SEPARIH (*Rame Ing Gawe Sepi Ing Pamrih*) yang memperoleh Badan Hukum Nomor 403 A/BH/II/1978 pada tanggal 16 Februari 1978.

Pada Tahun 1980 koperasi-koperasi lain yang bergerak dalam bidang pertebuan bergabung dengan KUD RAGA SEPARIH sehingga penanganan tebu rakyat di Kecamatan Gondanglegi hanya dilakukan oleh KUD RAGA SEPARIH. Bergabungnya koperasi-koperasi lain tersebut menyebabkan KUD RAGA SEPARIH terus mengalami kemajuan, yaitu dengan berkembangnya unit-unit

usaha baru pada tanggal 14 Agustus 1992 terjadi perubahan nomor dan nama KUD RAGA SEPARIH dirubah dengan nama KUD Gondanglegi.

KUD Gondanglegi berada diwilayah Kecamatan Gondanglegi, yang tepatnya berada di Jl. Diponegoro 89 Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang.

Adapun batas-batas wilayah kerja KUD Gondanglegi sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Kecamatan Bululawang
2. Sebelah Selatan : Kecamatan Bantur
3. Sebelah Utara : Kecamatan Kepanjen
4. Sebelah Timur : Kecamatan Turen

#### **4.1.2. Visi dan Misi KUD Gondanglegi**

Suatu organisasi didalam menjalankan usaha atau kegiatannya baik itu organisasi besar maupun kecil sudah mempunyai tujuan yang jelas, maka segala aktivitas baik didalam maupun di luar organisasi akan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan atau direncanakan terlebih dahulu. Dengan adanya tujuan tersebut, maka dapat dinilai apakah hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan atau belum. Berdasarkan waktu pencapaiannya, tujuan KUD dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan dalam waktu kurang dari satu tahun. Tujuan jangka pendek ini

sangat penting artinya bagi perusahaan, sebab merupakan landasan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan,

Adapun tujuan jangka pendek perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan produktivitas.

Yang dimaksud dengan meningkatkan produktivitas kerja adalah meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan, karena pada dasarnya apabila membicarakan produktivitas maka akan menghasilkan kearah peningkatan hasil produksi.

b. Menjaga kontinuitas perusahaan.

Menjaga kontinuitas perusahaan berarti mempertahankan serta memelihara agar kelangsungan hidup perusahaan dapat memenuhi sebagian tujuan perusahaan jangka pendek. Perusahaan yang ternyata mengalami hambatan baik itu disebabkan oleh perusahaan tidak dapat merealisasi sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

c. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, maka akan mendorong para karyawan untuk lebih produktif, dengan tujuan perusahaan untuk dapat mengoptimalkan profit dapat tercapai.

2. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merupakan sasaran yang hendak dicapai perusahaan dimasa yang akan datang, tujuan ini sangat di pengaruhi oleh keberhasilan tujuan jangka pendek.

Adapun tujuan jangka panjang perusahaan adalah:

a. Mencapai laba yang optimal.

Setiap perusahaan pasti berusaha ingin mendapatkan keuntungan yang optimal. Untuk mencapai laba yang optimal perusahaan harus dapat bekerja secara efisien. Akan tetapi hal ini tidaklah mudah seperti yang diharapkan, karena banyak faktor yang mempengaruhi baik itu bahan baku, tenaga kerja, modal, pasar, serta faktor lainnya. Oleh sebab itu jika memang perusahaan ingin mendapat keuntungan yang tinggi, maka perusahaan harus dapat membuat sesuatu perencanaan serta kebijaksanaan sedemikian rupa agar memperoleh laba yang diharapkan oleh perusahaan.

b. Mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan

Kemajuan jaman telah membawa masalah-masalah baru di dalam perekonomian dewasa ini. Sehubungan dengan hal ini KUD Gondanglegi Kabupaten Malang, berusaha untuk tidak kalah menghadapi persaingan yang ada. Perusahaan selalu mempertahankan dan selalu mengikuti aktifitas yang dilakukan pesaing. Dari segi lain perusahaan selalu membenahi dan meningkatkan segala yang ada dalam perusahaan dalam menghadapi persaingan baik itu masalah produk, pemasaran, maupun lainnya.

c. Mengadakan ekspansi atau perluasan perusahaan.

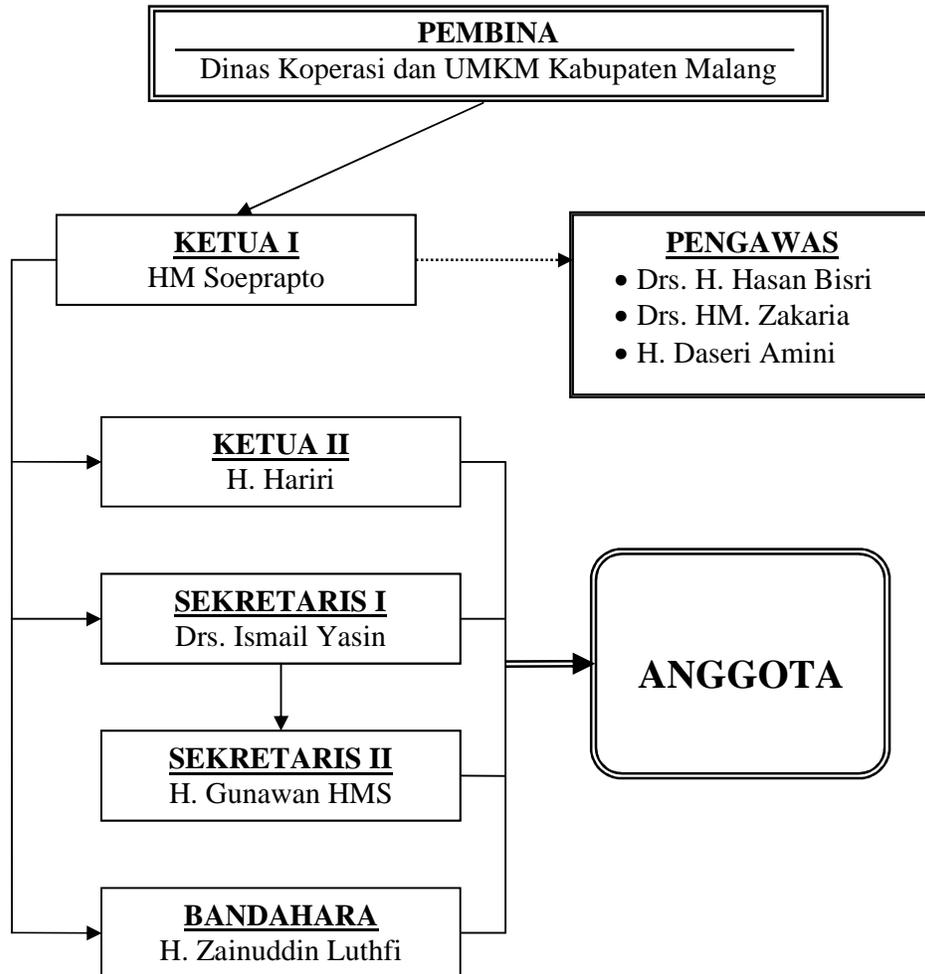
Perluasan usaha sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Untuk dapat melaksanakan perluasan usaha bila tujuan

personalia, produksi, pemasaran maupun keuangan, perluasan usaha atau dimaksud di sini adalah pada masing-masing yang baik sehingga lebih meningkatkan produktifitas perusahaan.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi KUD Gondanglegi**

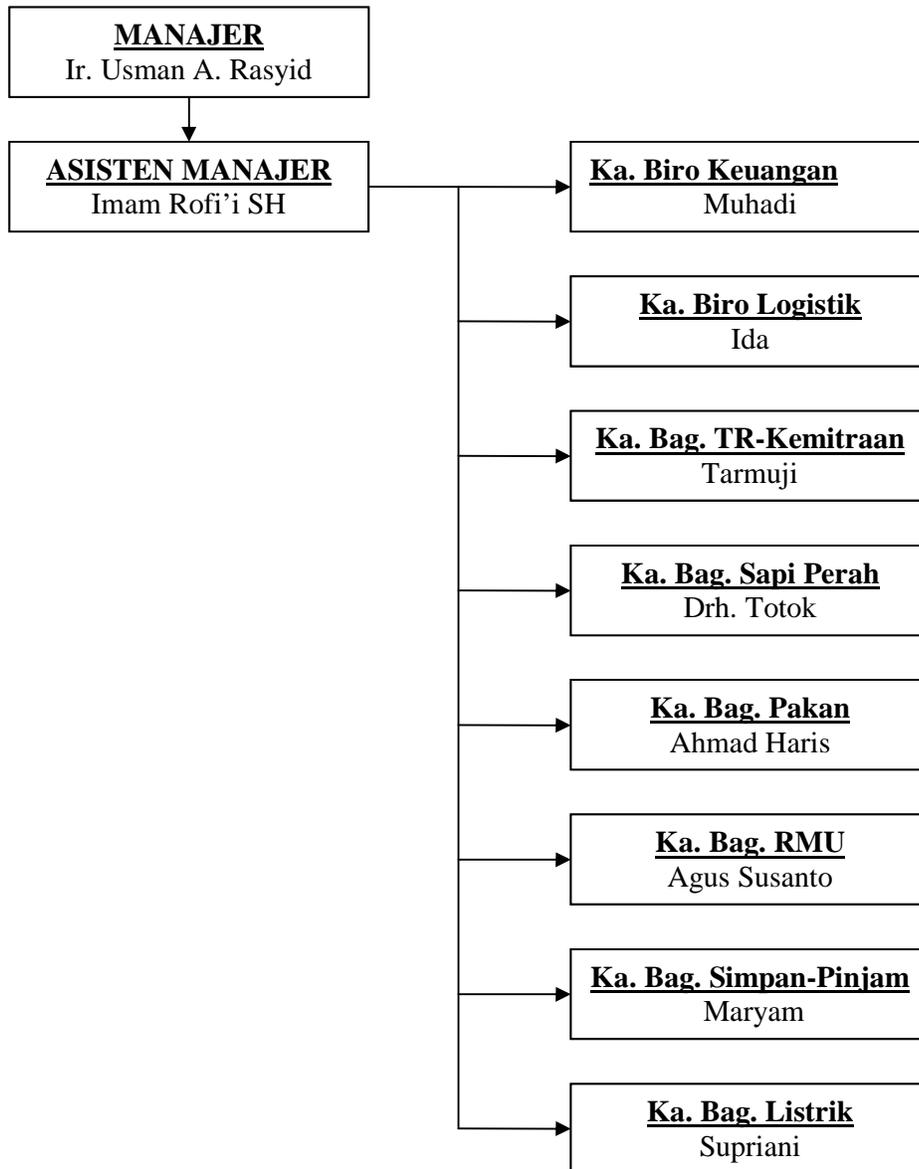
Struktur organisasi KUD Gondanglegi disusun berdasarkan fungsi. Dengan memperhatikan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian. Struktur organisasi ini dimaksudkan untuk menggambarkan diagram fungsi-fungsi, bagian-bagian atau jabatan dalam KUD dan menunjukkan garis komando dan susunan komunikasi yang resmi termasuk di dalamnya tugas, wewenang dan tanggung jawab. Struktur organisasi yang dirancang ini merupakan struktur organisasi KUD secara menyeluruh termasuk bagian-bagian yang terdapat di masing-masing unit. Adapun struktur organisasi KUD Gondanglegi Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi KUD Gondanglegi**



Sumber: Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang

**Gambar 4.2**  
**Struktur Kepegawaian KUD Gondanglegi**



Sumber: Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang

## **Deskripsi**

Dalam upaya menentukan pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan KUD, maka aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan yang mendasar harus ditetapkan secara tegas, agar masing-masing unit yang ada dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara efektif. Struktur organisasi disusun dalam tiga tingkat dari puncak sampai dengan tingkat paling bawah. Manajemen pembagian kerja didasarkan atas fungsi yang berbeda pada masing-masing unit terdiri dari unit : Unit Tebu Rayat Intensifikasi (TRI), Unit Simpan Pinjam, Unit Multi Usaha (RMU) , Unit Susu dan Saper, Unit Pakan Ternak, Unit Listrik, Unit Bongkar Ratoon.

KUD Gondanglegi dielolah oleh seorang manajer utama yang langsung bertanggung jawab kepada pengurus yaitu Bapak Ir. Usman A Rosjid. Deskripsi tugas dan wewenang dan tanggung jawab untuk masing-masing bagian dan unit yang ada:

1. Pengurus tugasnya adalah: mengelolah KUD dan usahanya, mengajukan rencana-rencana kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja KUD, menyelenggarakan rapat anggota, mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas, menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib, memelihara daftar buku anggota dan pengurus. Sedangkan wewenangnya adalah: mewakili KUD didalam maupun di luar pengadilan, memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar, melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan

kemampuan KUD sesuai dengan pertanggungjawabannya dan keputusan rapat anggota.

Pengurus KUD Gondanglegi terdiri dari Ketua, Wakil ketua, Seretaris I, Sekretaris II, Bendahara I, Bendahara II, dengan masing-masing tugasnya sebagai berikut:

Ketua I tugasnya antara lain adalah: bertanggung jawab penuh atas segala kebijaksanaan dalam bidang organisasi dan usaha, melakukan koordinasi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian (pengawasan) terhadap tugas yang akan dilakukan oleh anggota pengurus, manajer utama dan manajer unit usaha karyawan, dan memberikan laporan pertanggungjawaban atas segala kegiatan KUD kepada anggota dalam rapat anggota. Sedangkan ketua II tugasnya antara lain adalah: mewakili dan melaksanakan tugas ketua, bersama-sama dengan bendahara melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap administrasi dan keuangan serta mengevaluasinya, dan menyusun Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja.

Sekretaris I tugasnya antara lain adalah: bertanggung jawab penuh terhadap administrasi organisasi, bertanggung jawab terhadap penyimpanan arsip dan dokumen, bertanggung jawab atas tugas dan wewenang yang telah menjadi tanggung jawabnya epada ketua. Sedangkan sekretaris II tugasnya antara lain adalah: mewakili sekretaris I apabila berhalangan, bertanggung jawab atas kebenaran buku daftar hadir rapat, membuat notulen rapat dan daftar hadir rapat, memelihara penyajian data perkembangan organisasi atau

usaha KUD, dan bertanggung jawab penuh atas segala sesuatu yang menjadi tugasnya sekretaris maupun ketua.

Bendahara tugasnya antara lain adalah: memelihara semua harta kekayaan KUD, bersama wakil ketua melakukan pembinaan dan pengendalian administrasi keuangan termasuk dalamnya auntansi, bersama manajer utama melakukan penandatanganan dan pengesahan semua bukti pengeluaran keuangan yang batasnya melampaui batas wewenang manajer utama, bertanggung jawab mengenai bidang keuangan dan administrasi serta harta kekayaan KUD, dan bertanggung jawab penuh kepada ketua atas wewenang yang telah di berikan.

2. Pengawas tugasnya antara lain adalah: melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan KUD, membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan serta merahasiakan hasil pengawasan tersebut. Sedangkan Wewenangnya adalah: meneliti catatan yang ada pada KUD, dan mendapatkan segala keterangan yang di perlukan.
3. *Top Manager* tugasnya antara lain adalah: mengkoordinir perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian operasi KUD dalam rangka pencapaian tujuan KUD, merencanakan setrategi bersama-sama dengan beberapa manajer unit yang ikut andil bagian dalam kelangsungan hidup KUD, mewakili KUD dalam hubungan dengan lembaga pemerintahan dan badan-badan lainnya, sesuai dengan kewenangan yang di berikan oleh pengurus, pertanggung jawaban kepada pengurus tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian KUD dalam rangka mencapai tujuan KUD. Sedangkan wewenangnya antara

lain adalah: meminta pertanggung jawaban perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian operasi KUD kepada manajer unit yang ada yang meliputi: Unit Tebu Rayat Intensifikasi (TRI), Unit Simpan Pinjam, Unit Susu dan Saper, Unit Pakan Ternak, Unit Listrik, Unit Bongkar Ratoon.

4. Asisten Manajer tugasnya antara lain adalah: sebagai pembantu pengurus dan manajer utama dalam wilayah kerja KUD, membantu pengurus dalam bidang pembinaan, menampung aspirasi anggota untuk pembinaan kepada anggota, dan mengawasi usaha anggota, pada semua unit bidang usaha yang ada serta petugas lapangan KUD.
5. Biro Keuangan tugasnya antara lain adalah: mengkoordinasikan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian operasi bagian akuntansi dan keuangan yang mencakup bagian akuntansi atau pencatatan, bagian kas kecil dan kasir secara umum, bertanggung jawab kepada manajer utama tentang perencanaan pelaksanaan maupun pengendalian operasi dari bagian akuntansi dan keuangan serta bagian-bagian yang terait di dalamnya, dan mengamankan dan mengelolah semua peralatan yang ada dalam lingkungan akuntansi keuangan.
6. Manajer Unit tugasnya antara lain adalah: bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang ada pada unit yang di pimpin, mengkoordinir staf dan karyawan yang ada pada unit yang dipimpinya, bertanggung jawab terhadap penyampaian laporan secara tertulis secara periodik kepada manajer utama dan bagian akuntansi, bertanggung jawab atas pengelolaan dana ( modal) yang ada pada unit yang di pimpinnya dan mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang ada pada unitnya kepada manajer utama.

7. Akuntansi tugasnya antara lain adalah: mengusahakan terpeliharanya sumber-sumber pencatatan yang valid dan dapat dipercaya, menertibkan secara periodik tentang harta kekayaan dan kewajiban KUD serta hasil usaha dalam periode tertentu, melaksanakan pemeriksaan intern menurut kebutuhan, dan melaporkan aktivitas pelaksanaan kepada manajer umum.
8. Kasir tugasnya antara lain adalah: mengelolah sumber dana dan mengadakan pemilihan serta pengalokasian dari dana yang diperoleh, menjaga dan menyimpan harta milik KUD khususnya kas yang dipercayakan, dan melaporkan aktivitas pelaksanaan yang berhubungan dengan keuangan kepada manajer utama secara periodik.

Dalam melayani kebutuhan anggotanya, KUD Gondanglegi mengelola beberapa unit usaha yang sampai saat ini terdiri dari: unit tebu rayat intensifikasi (TRI), unit simpan pinjam, unit susu dan saper, unit pakan ternak, unit multi usaha (RMU), unit listrik, dan unit bongkar ratoon

#### **4.1.4. Jenis Usaha KUD Gondanglegi**

##### **4.1.4.1. Unit Tebu Rayat-Kemitraan**

Unit TR Kemitraan bekerjasama dengan PG Krebet Bululawang, lahan atau areal yang di gunakan adalah lahan dari para petani itu sendiri yang masuk menjadi anggota koperasi KUD Gondanglegi yang diketuai oleh tiap-tiap ketua kelompoknya. Pihak KUD Gondanglegi sendiri bekerjasama dengan 23 desa yang ada di Gondanglegi yang dijadikan areal untuk tanaman tebu yang terdiri dari 24 kelompok, masing-masing dari kelompok tersebut dibagi menjadi 3 bagian/daerah

tanam. *Pertama*, di Gondanglegi I yang dipegang oleh Bapak Samuji yang mana beliau ini sebagai PL (Petugas Lapangan), yang menagani 15 kelompok. *Kedua*, daerah Gondanglegi 2 yang di pegang oleh Bapak Mudassir yang mana beliau sebagai PL yang menagani 14 kelompok. *Ketiga*, di Kecamatan Pagelaran yang dipegang oleh Bapak Nurhasim dan beliau menjabat sebagai PL yang menagani 12 kelompok.

Para petani tebu tergabung dalam suatu kelompok, dari tiap-tiap kelompok di pimpin/diketuai oleh ketua kelompok. Pembentukan dari kelompok ini di pilih/ditentukan oleh perangkat desa (Kepala desa setempat) untuk memperkirakan apakah mereka mampu untuk diajak bekerjasama dengan KUD Gondanglegi dalam Unit TR kemitraan tersebut.

Tiap-tiap ketua kelompok memantau hasil kerjanya dari masing-masing anak buahnya/para petani tebu kemudian, ketua kelompok bertanggung jawab/melapor kepada PLnya masing-masing dan dari pihak PL tersebut melapor kepada Penanggung Jawab di Unit TR-Kemitraan tersebut, dari Penanggung Jawab (PJ) bertanggung jawab kepada Manajer.

Selama masa tanam tebu semua keperluan untuk penanaman tebu (pengolahannya) mulai dari pemerataan/pengolahan lahan,menanami, pemberian pupuk sampai masa tebang/panen biaya yang dikeluarkan berasal dari pinjaman KUD Gondanglegi yang tiap periodenya (mingguan/seminggu sekali) para anggota (para petani) mencicil pinjamannya tersebut, jadi para petani tebu diberi modal oleh pihak KUD untuk penggarapan lahan/areal tersebut dengan sistem

simpan pinjam yang tiap minggunya para petani harus membayar sejumlah sekian untuk mencicil/melunasi kreditnya/pinjamannya.

Besarnya jumlah kredit dari masing-masing ketua kelompok tergantung pada luas areal yang digarap, sesuai dengan ketentuan dari pihak pemerintah yaitu setiap 1 hektarnya diberi pinjaman sebesar 5.725.000. Semakin luas jumlah areal yang digarap/ditanami maka semakin besar jumlah pinjaman yang harus mereka bayar.

Jika terjadi penyelewengan dari para petani tebu maka ketua kelompok menjadi penanggung jawab atas permasalahan tersebut, karena jumlah sisa areal yang digarap menjadi penentu untuk pembayaran sisa kreditnya dan setrusnya, jika jumlah melebihi yang seharusnya, maka dari kelompok tersebut terjadi masalah entah itu ada kecurangan dari para petani tebu yang menjual tebunya ke pedagang lain dengan alasan karena mereka butuh uang sesegera mungkin, untuk menutupi jumlah kekurangan tersebut maka ketua kelompok bertanggung jawab dengan cara membeli tebu kepada pihak lain (orang luar) atau dengan cara menjual hasil tebu tersebut untuk mengganti kerugiannya (menguangkan). Jika dari pihak KUD mengetahui kecurangan itu maka pihak KUD memberikan pengurangan jatah pupuk. Untuk pemakaian pupuk pihak KUD Gondanglegi bekerjasama dengan PETROKIMIA.

Jika tebu dijual kepada pedagang lain dengan alasan bahwa para petani membutuhkan uang atau dengan alasan harga jual tebu di pedagang lebih mahal, sedangkan untuk menutupi pembayaran sisa kredit maka para petani membayar dengan uang tunai.

Mampu memasukkan produksi ke PG Kribet setiap masa/waktu giling tebu pihak KUD menargetkan 3.979.000 kw tebu merupakan target yang diinginkan oleh unit TR-K.

#### **4.1.4.2. Unit Simpan Pinjam**

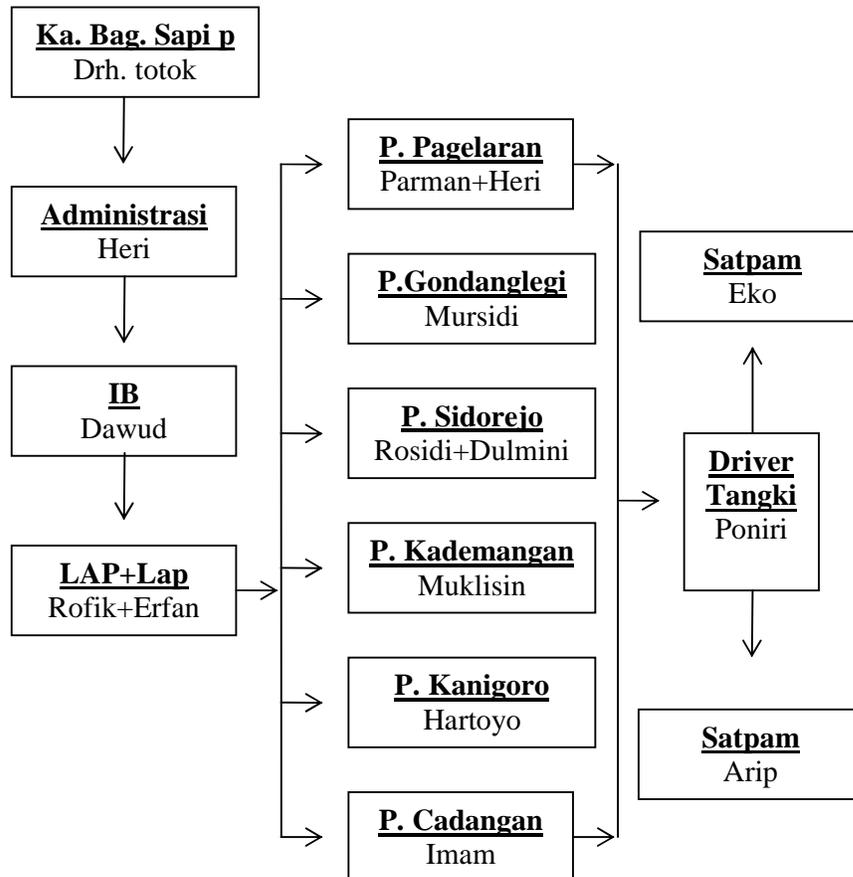
Unit simpan pinjam merupakan salah satu unit yang di bentuk oleh Koperasi Unit Desa Gondanglegi yang didirikan pada tahun 1990. Unit Simpan Pinjam memiliki beberapa nasabah, yaitu sekitar 300 nasabah dan mayoritas nasabah yang bergabung dalam unit simpan pinjam di KUD Gondanglegi tersebut adalah nasabah dari unit susu dan unit Tebu Rakyat (TR). Unit simpan pinjam dapat memberikan pada nasabahnya apabila nasabah tersebut bisa memenuhi persyaratan yang telah di tentukan oleh pihak KUD.

Apabila pinjamannya lebih dari 5 juta maka nasabah tersebut harus memberikan jaminan akan tetapi apabila tidak lebih dari itu maka tidak perlu memberikan jaminan.

#### **4.1.4.3. Unit Susu dan Saper**

Pada KUD Gondanglegi Kabupaten Malang, salah satunya terdapat unit sapi perah dan secara tidak langsung akan selalu berhubungan dengan unit pakan, dalam unit sapi perah ini diketahui terdapat 16 karyawan dan pada unit pakan 2 orang. Karyawan-karyawan tersebut dapat dijelaskan dalam struktur organisasi berikut ini :

**Gambar 4.3**  
**Struktur Organisasi Unit Sapi Perah**



Sumber: Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang

Menurut kepala bagian unit sapi perah Bpk. Totok EY, tidak ada kesulitan yang berat, hanya saja, adanya KUD-KUD gadungan ditengah-tengah anggota peternak, sehingga membuat berkurangnya penyetoran susu dari para peternak kepada penampung-penampung yang disediakan KUD Gondanglegi di tiap-tiap desa.

Unit sapi perah ini setelah mengalami krisis moneter menyebabkan penurunan produksi susu dari 16000 liter/hari menjadi 3000 liter/hari dari semua penampung-penampung di tiap-tiap desa, akan tetapi KUD susu Gondanglegi tetap akan mengupayakan peningkatan produksi susu 3500 liter/hari dan peningkatan per ekor sapi menjadi 9,5 liter/hari serta mengupayakan kualitas susu 30% di Grade 1.

Alur dari unit sapi perah ini adalah dari peternak yang telah menjadi anggota di KUD Gondanglegi melakukan pinjaman kepada KUD untuk pembelian sapi atau peternak melakukan pembelian sapi secara mandiri (tidak dengan melakukan pinjaman kepada KUD Gondanglegi), selanjutnya pemeliharaan sapi juga dapat melakukan pinjaman kepada KUD, setelah itu hasil perah susu mereka ditampung di setiap pos-pos yang telah disediakan di KUD Gondanglegi, dari pos-pos tersebut akan di uji kualitas melalui LAP dari setiap peternak, selanjutnya dari pos-pos tersebut akan ditampung di tempat yang disebut “colling/ pendingin”, selanjutnya dari pendingin tersebut setiap sore akan disetorkan ke pihak Nestle, selanjutnya pihak Nestle akan melakukan pembayaran kepada KUD Gondanglegi, sehingga dari alur tersebut, pihak peternak akan mengambil hasil susu perah mereka di setiap periodenya di KUD Gondanglegi.

#### **4.1.4.4. Unit Pakan Ternak**

Unit pakan ini terbentuk karena adanya kebutuhan-kebutuhan dari para peternak di sekitar KUD Gondanglegi yang kekurangan pakan untuk sapi dari unit sapi perah mereka, sehingga karena itulah KUD Gondanglegi membentuk unit

pakan yang secara tidak langsung akan saling berhubungan dengan unit sapi perah yang ada di KUD, walaupun secara unit, unit keduanya berbeda. Sehingga diharapkan dengan adanya unit pakan, para peternak dapat meningkatkan produksi susu perah mereka dengan melakukan pinjaman pakan di KUD Gondanglegi.

Dalam unit pakan ini, alur yang dilakukan di KUD Gondanglegi adalah dari peternak yang sudah menjadi anggota melakukan pinjaman pakan kepada KUD Gondanglegi dengan harga per Kg 1950, ukuran pinjaman ditentukan KUD melalui total penerimaan pembayaran susu disetiap periodenya (per 10 hari), apabila penerimaan peternak disetiap periodenya banyak, maka peternak dapat melakukan pinjaman pakan dengan jumlah yang banyak, sebaliknya pun demikian.

Selanjutnya dari pinjaman pakan yang dilakukan peternak, maka pembayarannya dilakukan oleh KUD Gondanglegi dengan pemotongan penerimaan hasil susu perah yang diterima peternak disetiap periodenya

Unit pakan yang ditangani oleh Bpk. Haris dan Bpk. Maksum ini mengupayakan produksi pakan dari setiap periodenya/per bulan sebesar 40 ton, serta selalu mengupayakan produksi pakan yang memenuhi standar gizi yang terbaik. Pada KUD Gondanglegi, jumlah karyawan yang menangani unit pakan ini secara keseluruhan hanya ditangani 2 orang, yaitu bapak Haris dan bapak Maksum. Bapak Haris dan bapak Maksum di unit pakan ini bertugas menangani secara keseluruhan, mulai dari produksi sampai dengan administrasi dikantor pusat.

Menurut bapak Haris dan bapak Maksu, tidak ada kesulitan yang berat dalam unit ini, dalam hal pinjaman pakan juga tidak ada kesulitan yang berat karena pembayaran pakan dari peternak langsung di potongkan dari penerimaan peternak setiap periode, jadi tidak mungkin ada pinjaman pakan yang tidak terbayarkan.

#### **4.1.4.5. Unit Multi Usaha (RMU)**

Untuk saat ini penanggungjawab untuk unit penggilingan padi hanya diemban oleh satu orang, yaitu pak Agus Susanto. Namun dalam pelaksanaan kegiatan dalam RMU ini beliau banyak dibantu oleh karyawan harian (apabila di perlukan). Adapun tugas dari pak Agus Susanto adalah: sebagai pengelola, sebagai Administrasi dan sebagai Pemasar

Menurut pak Agus, kendala yang biasanya terjadi dalam unit RMU ini adalah barang di luar daerah cukup tinggi, sedangkan harga jual di daerah setempat murah.

Demi kemajuan unit RMU, KUD menganggarkan dalam 1 hari padi yang harus terjual sebanyak 1 ton. Untuk awal bulan Desember sampai bulan April para petani mulai masuk musim panen sehingga di musim inilah lebih mudah mendapatkan persediaan/permintaan akan padi, sedangkan untuk bulan Juni sampai bulan September para petani mulai masuk musim tanam sehingga untuk mendapatkan permintaan/persediaan padi sangat sulit.

#### **4.1.4.6. Unit Listrik**

Dalam melayani kebutuhan anggotanya, KUD Gondanglegi mengelolah beberapa unit usaha yang salah satunya adalah unit listrik. Sebelum terbentuknya unit listrik ini masyarakat sekitar kecamatan Pagelaran dan kecamatan Gondanglegi membayar rekening listrik mereka melalui PLN, akan tetapi PLN merasa kewalahan karena PLN tersebut melayani 25000 pelanggan yaitu yang mencakup 24 desa sehingga PLN mengalihkannya pada KUD Gondanglegi dan kemudian PLN hanya melayani pelanggan yang telat dalam membayar rekening listrik.

Kepala bagian untuk bagian unit listrik adalah ibu Supriani, beliau bekerja melayani pelanggannya dengan di bantu oleh satu karyawan yaitu ibu Sutiani yang di tugaskan dibagian kasir.

Pada tanggal 14, 15, 24, 25 Unit Listrik bekerja lebih extra karena pada tanggal tersebut merupakan waktu pembayaran rekening listrik bagi para pelanggan.

Beberapa kendala yang sering dihadapi oleh Unit Listrik antara lain adalah: sering mendapatkan keluhan dari para pelanggan., dan sering mendapat uang palsu sehingga karyawan pada bagian ini harus mengganti uang tersebut dengan uang mereka.

#### **4.1.4.7. Unit Bongkar Ratoon**

Pola pemberdayaan dilakukan guna mengatasi masalah utama ditingkat usaha petani yaitu keterbatasan modal petani, serta lemahnya organisasi dan jaringan kerja sehingga akses informasi menjadi terkendala. Salah satu

perwujudan pemberdayaan masyarakat dilaksanakan melalui kegiatan akselerasi peningkatan produktifitas gula melalui pembardayaan dana guliran kepada petani.

Bongkar Ratoon (babat alas) dan Rawat Ratoon merupakan salah satu usaha pemerintah untuk meningkatkan produktifitas petani tebu sesuai dangan keputusan Peraturan Menteri Pertanian No. 32/permentan/Ku510/7/2006. Usaha ini dilakukan sejak tahun 2003 dengan harapan di tahun 2010 Indonesia mampu berswasembada gula.

Daerah sasaran untuk KUD Gondanglegi yaitu Bantur, Gedangan, Dono Mulyo, Sumber Manjing dan 9 koperasi sekunder milik rakyat. Penanganan Bongkar Ratoon dan Rawat Ratoon di KUD Gondanglegi dibawah langsung oleh asisten manajer KUD yaitu bapak Imam Rofi'i SH. Beliau menangani semua hal yang bersangkutan dengan Bongkar Ratoon dan Rawat Ratoon dari mulai administrasi sampai dengan turun ke lapangan.

## **4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan**

Pemimpin puncak (*top manager*) merupakan satu-satunya orang yang bertugas untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi motivasi dan memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien kepada para karyawannya yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Peranan pemimpin puncak (*top manager*) pada umumnya ingin meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Hal ini untuk menunjukkan bahwa Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi tersebut berkembang.

Salah satu peran yang dapat dilakukan oleh Bapak Usman A. Rasjid selaku *top manger* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi dan sifatnya sangat penting sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan cara memberikan motivasi, memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan atau karyawan, memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta memenuhi beberapa kebutuhan karyawannya agar karyawan tersebut lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga menghasilkan kegiatan yang optimal, diantara kebutuhan tersebut adalah kebutuhan sandang, pangan dan pemberian THR pada hari raya idul fitri akan tetapi pada KUD Gondanglegi kebutuhan papan bukan termasuk kebutuhan fisiologis, hal ini disebabkan oleh beberapa alasan antara lain: 1). mayoritas karyawan KUD Gondanglegi adalah masyarakat sekitar KUD itu sendiri, 2). karyawan KUD Gondanglegi sekaligus sebagai anggota KUD Gondanglegi yang juga mendapat SHU, sehingga apabila dana habis untuk kebutuhan papan maka secara otomatis SHU yang diterima karyawan juga berbeda, 3). karena keterbatasan modal dan membutuhkan biaya yang besar. Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan ini terbukti dengan adanya *security* KUD Gondanglegi sedangkan kalau masalah kesehatan di KUD Gondanglegi belum menyediakan dokter pribadi. Kebutuhan sosial, ini dibuktikan dengan terjalinnya interaksi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, adanya kasih sayang dan persahabatan, dan kerjasama antar karyawan. Kebutuhan penghargaan, yaitu dengan memberi penghargaan berupa tambahan gaji pada

waktu lebaran tiba oleh pimpinan kepada karyawan yang berprestasi baik akan tetapi kalau masalah penghargaan resmi seperti promosi jabatan KUD Gondanglegi belum merealisaiakannya karena karyawan yang ada di KUD Gondanglegi disesuaikan dengan keahliannya masing-masing dan memang karyawan yang sudah dipercaya bisa melakukan pekerjaan tersebut, kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dengan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Selain pemenuhan kebutuhan diatas *top manager* KUD Gondanglegi juga memberikan tekanan atau paksaan pada tingkat rendah berupa peraturan /tata tertib yang disesuaikan secara bertahap untuk meningkatkan kinerja karyawan, memberikan reward pada karyawan berupa upah kehadiran sebesar Rp 4000 yang diberikan secara bertahap, memberikan reward pada karyawan berupa upah lembur, karena tanpa adanya permohonan terlebih dahulu, maka karyawan tidak dapat mendapatkan upah lembur, memberikan rekomendasi kepada karyawan untuk mengikuti program latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas karyawan, baik dalam program pelatihan dibidang teknologi maupun manajemen, serta mengadakan *outbound* (rekreasi) yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atau kebosanan kerja yang berakibat dari tekanan-tekanan atau tuntutan-tuntutan kerja. Selain itu *outbound* bertujuan untuk merangsang semangat kerja dan pada akhirnya akan tercipta sebuah motivasi kerja.

Untuk mempermudah pemahaman pembaca tentang implementasi peran apa saja yang dilakukan oleh pemimpin *top manager* Koperasi Unit Desa

(KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan maka penulis disini menyediakan tabel, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Implementasi peran kepemimpinan *top manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan**

No	Implementasi peran kepemimpinan <i>top manager</i> koperasi unit desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan	Jabatan
1.	Memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan	Karyawan
2.	Memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaanya	Karyawan, dan <i>top manager</i>
3.	Memberikan THR pada hari raya idul fitri berupa pemberian kue dan minuman.	Karyawan, <i>top manager</i> , pengurus dan pengawas
4.	Memberi makan satu kali pada waktu istirahat yaitu pada jam 11.30 – 12.30 WIB	Karyawan, <i>top manager</i> , pengurus dan pengawas
5.	Memberi pakaian berupa seragam	Karyawan, <i>top manager</i> .
6.	Memenuhi kebutuhan akan keamanan dan keselamatan yaitu dengan adanya <i>security</i> KUD Gondanglegi	Karyawan, <i>top manager</i> , pengawas
7.	Memenuhi kebutuhan sosial, ini dibuktikan dengan terjalinnya interaksi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, adanya kasih sayang dan persahabatan, dan kerjasama antar karyawan.	Karyawan, <i>top manager</i> , pengurus dan pengawas
8.	Memberi penghargaan berupa tambahan gaji pada waktu lebaran tiba oleh pimpinan kepada karyawan bagi karyawan yang berprestasi baik	Karyawan
9.	Pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan	Karyawan, dan <i>top manager</i> .

	apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri	
10.	Memberikan reward pada karyawan berupa upah kehadiran sebesar rp 4000	Karyawan
11.	Memberikan reward berupa upah lembur	Karyawan
12.	Memberikan rekomendasi untuk mengikuti program latihan	Karyawan
13.	Mengadakan <i>outbound</i> (rekreasi) yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atau kebosanan kerja	Karyawan, <i>top manager</i> , pengawas

Sumber: Wawancara dengan manajer (15 Februari 2010)

Komitmen *top manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah sebagai wahana untuk memelihara perilaku dan hubungan dengan karyawan atau bawahan. Namun fungsi maupun peran *top manager* selaku sebagai pendorong karyawan atau pemberi motivasi tidak akan terlepas dari keterbatasan. Oleh sebab itu, bantuan dari berbagai kepala bagian unit KUD, baik staf, maupun karyawan itu sangat dibutuhkan, sehingga peran yang diberikan karyawan atau elemen-elemen yang ada dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh KUD. Jadi pendayagunaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja untuk meningkatkan efektifitas tenaga kerja dalam organisasi sangat esensial sifatnya untuk mencapai tujuan.

#### **4.2.2. Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Dalam sebuah perusahaan yang bergerak apapun baik manufaktur maupun jasa ada banyak hal yang harus dilakukan baik oleh *top manager* maupun *midle manager* diantaranya adalah motivasi yaitu : dorongan untuk mengarahkan bawahan. Konsepsi motivasi di KUD Gondanglegi, hasil wawancara dengan informan (18 februari 2010). Bahwasanya motivasi yang dilakukan selama ini sifatnya adalah dorongan dan arahan kepada bawahan serta memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaanya. Akan tetapi kalau masalah motivasi selama saya bekerja di KUD Gondanglegi ini yang dipenuhi oleh KUD Gondanglegi hingga saat ini adalah masalah kebutuhan yang diantaranya adalah: pertama, kebutuhan fisiologis yang meliputi kebutuhan sandang, pangan, pemberian gaji, pemberian THR pada hari raya idul fitri berupa pemberian kue dan minuman, memberi makan satu kali pada waktu istirahat yaitu pada jam 11.30 – 12.30 WIB dan memberi pakaian berupa seragam, akan tetapi meskipun gaji yang diberikan oleh KUD Gondanglegi masih belum mencapai standart minimum UMR, karyawan KUD Gondanglegi tetap bekerja dengan penuh semangat karena mereka menganggap bahwa uang bukanlah segalanya yang terpenting adalah ibadah mereka tetap bisa dilaksanakan, akan tetapi pada KUD Gondanglegi kebutuhan papan bukan termasuk kebutuhan fisiologis, hal ini disebabkan oleh beberapa alasan antara lain: 1). mayoritas karyawan KUD Gondanglegi adalah masyarakat sekitar KUD itu sendiri, 2). karyawan KUD Gondanglegi sekaligus

sebagai anggota KUD Gondanglegi yang juga mendapat SHU, sehingga apabila dana habis untuk kebutuhan papan maka secara otomatis SHU yang diterima karyawan juga berbeda, 3). karena keterbatasan modal dan membutuhkan biaya yang besar. Kedua, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan ini terbukti dengan adanya *security* KUD Gondanglegi sedangkan kalau masalah kesehatan di KUD Gondanglegi belum menyediakan dokter pribadi. Ketiga, kebutuhan sosial, ini dibuktikan dengan terjalinnya interaksi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, adanya kasih sayang dan persahabatan, dan kerjasama antar karyawan sehingga tercipta suasana yang harmonis inilah salah satu kelebihan yang dimiliki oleh pimpinan dan karyawan KUD Gondanglegi yang jarang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan lain. Keempat, kebutuhan penghargaan, yaitu dengan memberi penghargaan berupa tambahan gaji pada waktu lebaran tiba oleh pimpinan kepada karyawan yang berprestasi baik. Hal ini sebagai wujud apresiasi terhadap karyawan yang telah memberikan pengabdian dan dedikasi selama bekerja pada KUD Gondanglegi, akan tetapi kalau masalah penghargaan resmi seperti promosi jabatan KUD Gondanglegi belum merealisasikannya karena karyawan yang ada di KUD Gondanglegi disesuaikan dengan keahliannya masing-masing dan memang karyawan yang sudah dipercaya bisa melakukan pekerjaan tersebut. Kelima, kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dengan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Pernyataan informan diatas sangat representatif dan tidak jauh berbeda dengan apa yang dikatakan oleh Maslow dengan teori motivasinya yang lebih

dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Memang kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut. Setelah kebutuhan yang lebih rendah sebelumnya telah dipuaskan.

Dan untuk mempermudah pemahaman pembaca tentang analisis implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow pada koperasi unit desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang maka dibawah ini akan disediakan tabel yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Analisis implementasi peran kepemimpinan *top manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif teori hierarki kebutuhan Maslow**

No	Implementasi peran kepemimpinan <i>top manager</i> koperasi unit desa (KUD) Gondanglegi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan	perspektif teori kebutuhan Maslow
1.	Memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )
2.	Memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaanya	Kebutuhan aktualisasi diri ( <i>self actualitation needs</i> )
3.	Memberikan THR pada hari raya idul fitri berupa pemberian kue dan minuman.	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )
4.	Memberi makan satu kali pada waktu istirahat yaitu pada jam 11.30 – 12.30 WIB	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )
5.	Memberi pakaian berupa seragam	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )
6.	Memenuhi kebutuhan akan keamanan dan keselamatan yaitu dengan adanya <i>security</i> KUD Gondanglegi	Kebutuhan keamanan dan keselamatan ( <i>savety and security</i> )

		<i>needs)</i>
7.	Memenuhi kebutuhan sosial, ini dibuktikan dengan terjalannya interaksi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, adanya kasih sayang dan persahabatan, dan kerjasama antar karyawan.	Kebutuhan sosial ( <i>social needs</i> )
8.	Memberi penghargaan berupa tambahan gaji pada waktu lebaran tiba oleh pimpinan kepada karyawan bagi karyawan yang berprestasi baik	Kebutuhan penghargaan ( <i>esteems needs</i> )
9.	Pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri	Kebutuhan aktualisasi diri ( <i>self actualitation needs</i> )
10.	Memberikan reward pada karyawan berupa upah kehadiran sebesar rp 4000	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> ) dan Kebutuhan penghargaan ( <i>esteems needs</i> )
11.	Memberikan reward berupa upah lembur	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )
12.	Memberikan rekomendasi untuk mengikuti program latihan	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )
13.	Mengadakan <i>outbound</i> (rekreasi) yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atau kebosanan kerja	Kebutuhan fisiologis ( <i>physiology needs</i> )

Sumber: : Hasibuan, (2002: 156-157) Wawancara dengan manajer (15 Februari 2010)

Melihat tabel diatas terbukti bahwa KUD Gondanglegi sudah merealisasikan teori hierarki kebutuhan Maslow dan hanya ada beberapa kebutuhan yang belum dilaksanakan oleh *top manager* KUD Gondanglegi yaitu kebutuhan akan papan (rumah), akan tetapi pada KUD Gondanglegi kebutuhan papan bukan termasuk kebutuhan fisiologis, hal ini disebabkan oleh beberapa alasan antara lain: 1). mayoritas karyawan KUD Gondanglegi adalah masyarakat

sekitar KUD itu sendiri, 2). karyawan KUD Gondanglegi sekaligus sebagai anggota KUD Gondanglegi yang juga mendapat SHU, sehingga apabila dana habis untuk kebutuhan papan maka secara otomatis SHU yang diterima karyawan juga berbeda, 3). karena keterbatasan modal dan membutuhkan biaya yang besar. Kebutuhan akan kesehatan karyawan karena KUD Gondanglegi belum menyediakan dokter pribadi ataupun askes dan kebutuhan penghargaan resmi seperti promosi jabatan karena di Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi pekerjaan karyawan didasarkan pada kehliannya masing-masing.

Jadi pemimpin puncak (*top manager*) KUD harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut. Karena kebutuhan kesehatan serta kebutuhan akan penghargaan merupakan kebutuhan yang mendasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan transparan.

Kesemuanya itu tidak lain hanya merupakan implementasi peran seorang *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan giat, nyaman, mempunyai rasa aman, kasih sayang dan rasa kekeluargaan, hal ini secara tidak langsung akan mempengaruhi terhadap peningkatan produktifitas serta menambah penghasilan yang maksimal.

Menurut Maslow manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan

tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan. Sampai saat ini timbul kembali sebagai kebutuhan yang mungkin saja sama dengan yang sebelumnya.

Maslow dalam teorinya menyetengahkan tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan.

Begitu juga dengan karyawan di KUD Gondanglegi berangkat dari teori hierarki kebutuhan Maslow maka ada beberapa kebutuhan yang sudah dilaksanakan oleh *top manager* terhadap karyawannya untuk mempertahankan hidupnya diantara kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan sandang dan pangan

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah di negara-negara yang sedang berkembang. Kebutuhan tersebut dapat memotivasi seseorang bekerja untuk memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi, contoh: makan, minum, tempat tinggal, sex, dan kebutuhan tubuh lainnya.

2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan

Suatu kebutuhan yang dibutuhkan oleh seorang pekerja untuk melindungi diri dari ancaman bahaya pertentangan dan lingkungan hidup yang di khawatirkan bisa terjadi sewaktu-waktu.

Kebutuhan akan rasa aman mengandung makna yang sangat luas, dengan demikian kebutuhan akan *security* menjadi satu faktor pendorong yang tidak dapat diabaikan di dalam maupun diluar organisasi.

### 3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini diharapkan mampu berinteraksi dari segala hal yang nantinya bisa diterima oleh sebuah kelompok. Sehingga mempermudah seorang bekerja dalam bersosialisasi dilingkungan kerja.

### 4. Kebutuhan penghargaan

Yaitu kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerjanya. Kebutuhan ini diperlukan seorang pekerja untuk lebih bersemangat dalam pekerjaan yang apabila sebuah instansi atau organisasi memberikan sebuah penghargaan pada seseorang pekerja atau prestasinya.

### 5. Kebutuhan aktualisasi diri

Yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Kebutuhan ini untuk mempergunakan kemampuan (*skill*) dan potensi. Yaitu suatu kebutuhan untuk berpendapat dalam mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Bahkan bukan hanya itu saja hal yang mendorong orang untuk bekerja, islam juga menganjurkan, menyerukan pada ummatnya untuk bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Bahkan hasil jerih payah, hasil keringatnya sendiri merupakan penghasilan yang sangat mulia disisi Allah SWT, sebagaimana

hadist yang disabdakan oleh nabi Muhammad SAW yang dikutip dalam bukunya Afdzalur Rahman (1995: 254):

مَأْكَلٌ أَحَدُكُمْ طَعَامًا خَيْرَهُ مِنْ أَنْ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ أَنْ نَبِيَ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ يَأْكُلُ  
مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ. (رواه البخارى)

Artinya: *Tidak ada seorang pun yang dapat mencapai kehidupan yang lebih baik melainkan seorang tersebut berusaha dengan tanganya sendiri (bekerja) dan Nabi Dawud as memakan dari hasil usaha tangannya sendiri.* (HR. Bukhori)

Bentuk motivasi diatas menunjukkan suatu dorongan untuk tidak bermalas-malasan bagi orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhannya. Motivasi diatas berlaku pada seluruh ummat islam bahkan bagi karyawan yang memiliki prinsip.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

1. Implementasi peran kepemimpinan *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah sangat realistis yaitu dengan cara memberikan motivasi, memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan, memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta memenuhi beberapa kebutuhan karyawannya agar karyawan tersebut lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga menghasilkan kegiatan yang optimal. Kegiatan motivasi yang dilakukan secara terus-menerus oleh Bapak Usman A. Rasjid selaku *top manager* dapat memelihara perilaku karyawan yang harmonis.
2. Ada beberapa tingkatan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow yang dilakukan oleh *top manager* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi, tingkatan kebutuhan tersebut diantaranya adalah:
  - a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah di negara-negara yang sedang berkembang. Kebutuhan tersebut dapat memotivasi seseorang bekerja untuk memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiologisnya.

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi, contoh: makan, minum, tempat tinggal, sex, dan kebutuhan tubuh lainnya. Akan tetapi pada KUD Gondanglegi kebutuhan papan bukan termasuk kebutuhan fisiologis, hal ini disebabkan oleh beberapa alasan antara lain: 1). mayoritas karyawan KUD Gondanglegi adalah masyarakat sekitar KUD itu sendiri, 2). karyawan KUD Gondanglegi sekaligus sebagai anggota KUD Gondanglegi yang juga mendapat SHU, sehingga apabila dana habis untuk kebutuhan papan maka secara otomatis SHU yang diterima karyawan juga berbeda, 3). karena keterbatasan modal dan membutuhkan biaya yang besar.

b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan

Kebutuhan akan rasa aman pada KUD Gondanglegi dibuktikan dengan adanya *security* sehingga keamanan KUD Gondanglegi terjamin. Akan tetapi kalau masalah kesehatan KUD Gondanglegi belum merealisasikannya karena disana belum disediakan dokter pribadi.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial pada KUD Gondanglegi ini dibuktikan dengan terjalinnya interaksi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, adanya kasih sayang dan persahabatan, dan kerjasama antar karyawan.

d. Kebutuhan penghargaan

Penghargaan secara resmi pada KUD Gondanglegi seperti promosi jabatan belum terealisasi karena pekerjaan karyawan disana disesuaikan dengan keahliannya masing-masing. Penghargaan yang KUD Gondanglegi berikan kepada karyawan yaitu berupa tambahan gaji pada waktu lebaran tiba oleh pimpinan kepada karyawan yang berprestasi baik

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Kebutuhan ini untuk mempergunakan kemampuan (skill) dan potensi. Yaitu suatu kebutuhan untuk berpendapat dalam mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Kebutuhan aktualisasi diri pada KUD Gondanglegi dibuktikan dengan pemberian tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri

Dari uraian diatas ada beberapa kebutuhan yang belum direalisasi oleh pimpinan puncak (*top manager*) Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi yaitu kebutuhan kesehatan seperti disediakannya dokter pribadi dan kebutuhan penghargaan secara resmi seperti promosi jabatan karena di Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi pekerjaan karyawan disesuaikan dengan keahliannya masing-masing dan memang karyawan yang sudah dipercaya bisa melakukan pekerjaan tersebut.

## **5.2. Saran**

1. *Top manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi perlu memperhatikan kebutuhan karyawannya seperti kebutuhan fisiologis, karena pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi gaji yang diberikan oleh pimpinan belum mencapai standart UMR. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar, sehingga apabila kebutuhan yang paling dasar belum terpenuhi maka karyawan tidak akan bekerja secara optimal secara otomatis ini akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan itu sendiri.
2. *Top manager* (KUD) Gondanglegi perlu memperhatikan kebutuhan karyawannya seperti kebutuhan kesehatan karena kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Maka apabila kebutuhan tersebut terpenuhi maka secara otomatis karyawan akan termotivasi.
3. *Top manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi perlu memperhatikan kebutuhan penghargaan, karena pada Koperasi Unit

Desa (KUD) Gondanglegi belum ada penghargaan secara resmi seperti adanya promosi jabatan karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan setelah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, dan kebutuhan sosial terpenuhi, agar karyawan lebih meningkatkan etos kerjanya, dalam hal ini secara otomatis akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

4. *Top manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi harus lebih intensif mengarahkan karyawannya agar kinerjanya mengarah kepada tujuan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi itu sendiri. *Top manager* Kopersai Unit Desa (KUD) Gondanglegi juga harus mengidentifikasi akan kebutuhan karyawan, khususnya kebutuhan yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri sehingga aktivitas dan tujuan Kopersai Unit Desa (KUD) Gondanglegi terealisasi sesuai dengan rencana strateginya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. S. 2000. *Metode Penelitian*. Penerbit PT Rineka Cipta, Cetakan lima, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Manajemen Penelitian*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernardine R, dan Susilo Supardo. 2005. *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hafiduddin, Didin, *et all*. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Gema Insani Press, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 1989, Edisi 2. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu. 1990. *Manajemen: dasar, pengertian dan masalah*. Haji Masagung, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2005. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Herujito, Yayat M. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. PT Gramedia, Jakarta.
- Michael, Huberman. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Penerbit Universitas Indonesia
- Kartini, Kartono, 1990. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Rajawali Press, Jakarta.
- Mar'at. 1982. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moleong Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya, Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Rahman, Afdzalur. 1995. Jilid II *Doktrin Ekonomi Islam*. Penerbit Dana Bhakti Wakaf. Yogyakarta

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori kepraktik*. Raja Grafindo, Jakarta.

Rivai, Veithzal. 2006. *Kiat Pemimpin Dalam Abad Ke 21*. Raja Grafindo, Jakarta

Sigian, Sondang P. 1990. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan ke 4, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.

Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pradnya Paramita, Jakarta.

Sunindhia dan Ninik Widiyanti.1993. *Kepemimpinann dalam Masyarakat Modern*. PT Rineka Cipta, Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Manajemen, Suatu Pengantar*. PT Rineka Cipta, Jakarta.

Yukl, Gery. 2005. Edisi V. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Indeks. Jakarta

<http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/.../93021-1-491818272998.doc>

<http://askep-free.blogspot.com/2009/07/kepemimpinan-dalam-keperawatan.html>



**DEPARTEMEN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Terakreditasi "A" SK BAN –PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2007  
Jalan Gajahyana 50 65144Malang, telepon/Fakmile (0341) 558881  
<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>;e-mail: [ekonomi@uin-malang.ac.id](mailto:ekonomi@uin-malang.ac.id)

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Nur Hafida  
Nim/ Jurusan : 06610023/ Manajemen  
Pembimbing : Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE.,MM  
Judul Skripsi : Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	29 Januari 2010	Proposal	1.
2	9 Februari 2010	Revisi proposal	2.
3	17 Februari 2010	Revisi proposal	3.
4	17 Februari 2010	Acc proposal	4.
5	2 Maret 2010	Seminar proposal	5.
6	18 Maret 2010	Revisi BAB I,II,III	6.
7	22 Maret 2010	Revisi BAB IV,V	7.
8	23 Maret 2010	Revisi BAB IV,V	8.
9	24 Maret 2010	Acc keseluruhan	9.

Malang, 24 Maret 2010  
Mengetahui  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 19550302 198703 1 004

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ir. Usman A. Rasjid

Jabatan : *Top Manager* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi  
Kabupaten Malang

Alamat : Jl. Panglima Sudirman Kecamatan Gondanglegi  
Kabupaten Malang

Menyatakan bahwa mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana  
Malik Ibrahim Malangyang bernama:

Nama : Nur Hafida

Nim : 06610023

Fak/Jur : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager*  
sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan  
dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Pada  
Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten  
Malang

Mahasiswa diatas telah melaksanakan penelitian untuk mengambil data  
Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang mulai tanggal 08  
Februari 2010 s/d 09 Maret 2010.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan  
digunakan dengan sebenarnya.

Gondanglegi, 09 Maret 2010  
Hormat kami  
*Top Manager* (KUD) Gondanglegi

(Ir.Usman A.Rosjid )

**Tabel**  
**Jumlah Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi**  
**Kabupaten Malang**

No	Nama	Jabatan
1	Muhadi	Ka. Biro Keuangan
2	Hj. Ida	Ka. Biro Logistik
3	Tarmuji	Ka. Bag TR- Kemitraan
4	Drh. Totok	Ka. Bag Sapi Perah
5	Ahmad Hariz	Ka. Bag Pakan
6	Agus Susanto	Ka. Bag RMU
7	Siti Maryam	Ka. Bag Simpan Pinjam
8	Supriani	Ka. Bag Listrik
9	Samuji	Petugas Lapangan (PL)
10	Mudassir	Petugas Lapangan (PL)
11	Nur Hasyim	Petugas Lapangan (PL)
12	Heri	Administrasi Saper
13	Dawud	Karyawan
14	Rofik	Karyawan
15	Erfan	Karyawan
16	Parman	Karyawan
17	Heri A	Karyawan
18	Mursidi	Karyawan
19	Rosyidi	Karyawan
20	Dulmini	Karyawan
21	Mukhlisin	Karyawan
22	Hartoyo	Karyawan
23	Imam	Karyawan
24	Eko	Security Saper
25	Arif	Security Saper
26	Poniri	Driver Tangki
27	Maksum	Karyawan
28	Sutiyani	Karyawan
29	Hariz	Karyawan
30	Nia	Karyawan
31	Hodri	Karyawan
32	Arif Rahman	Karyawan
33	Mahmuda	Karyawan
34	Fathoni	Karyawan
35	Mukhlis	Karyawan
36	Rasyidah	Karyawan
37	Hartono	Karyawan
38	Yahya	Karyawan
39	Sarimun	Karyawan
40	Roni Faslah	Karyawan

41	Nur Huda	Karyawan
42	Rofi'i	Karyawan
43	Hasan Bashori	Karyawan
44	Hasan Beshori	Karyawan
45	Nizaruddin	Karyawan
46	Yasin	<i>Security KUD</i>
47	Arifin	<i>Security KUD</i>
48	Juariyah	<i>Cleaning Service</i>

**Tabel**  
**Kualitas Pendidikan Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi**  
**Kabupaten Malang**

No	Nama	Lulusan
1	Muhadi	SLTA
2	Hj. Ida	SLTA
3	Tarmuji	SLTA
4	Drh. Totok	Sarjana
5	Drs Ahmad Hariz	Sarjana
6	Agus Susanto	SLTA
7	Dra Siti Maryam	Sarjana
8	Supriani	Sarjana
9	Samuji	SLTA
10	Mudassir	SLTA
11	Nur Hasyim	SLTA
12	Heri	SLTA
13	Dawud	SLTP
14	Rofik	SLTP
15	Erfan	SLTA
16	Parman	SLTP
17	Heri A	SLTA
18	Mursidi	SLTA
19	Rosyidi	SLTA
20	Dulmini	SLTA
21	Mukhlisin	SLTA
22	Hartoyo	SLTA
23	Imam	SLTA
24	Eko	SLTP
25	Arif	SLTP
26	Poniri	SLTP
27	Maksum	SLTA
28	Sutiyani	SLTA
29	Hariz	SLTA
30	Nia	SLTA
31	Hodri	SLTA
32	Arif Rahman	Pesantren
33	Mahmuda	Pesantren
34	Fathoni	SLTA
35	Mukhlis	SLTA
36	Rasyidah	SLTA
37	Hartono	SLTA
38	Yahya	SLTA
39	Sarimun	SLTA
40	Roni Faslah	SLTA

41	Nur Huda	SLTA
42	Rofi'i	SLTA
43	Hasan Bashori	SLTA
44	Hasan Beshori	SLTA
45	Nizaruddin	SLTP
46	Yasin	SLTP
47	Arifin	SLTP
48	Juariyah	SLTP

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **Penelitian Mengenai Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Malow pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang**

#### **1. Pengantar**

Daftar pertanyaan ini bertujuan untuk mengumpulkan data tentang peran kepemimpinan *top manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Malow pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang. Hasil penelitian ini akan berupa data yang nantinya akan diolah dan dianalisis dalam rangka penyusunan skripsi, untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat mencapai gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Oleh karena itu, demi mencapai kelancaran penulisan skripsi ini, dengan rendah hati peneliti sangat mengharapkan kesediaan bapak/ibu untuk memberikan data berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan subjektif dan dengan sejujur-jujurnya. Peneliti menjamin kejujuran bapak dalam memberikan jawaban tidak ada pengaruh dan tidak ada sangkut pautnya dengan pengangkatan.

Akhirnya, atas kesediaan dan bantuan bapak, peneliti mengucapkan terima kasih.

## **II. Identitas Peneliti**

Nama : Nur Hafida

Nim : 06610023

Status : Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)  
Maulana Malik Ibrahim Malang.

Alamat : Jl. Wahyu Agung RT/RW 01 Ds. Sipping Kec. Pagelaran Kab.  
Malang- Jawa Timur

## **PERTANYAAN PEDOMAN WAWANCARA**

### **Tentang Analisis Implementasi Peran Kepemimpinan *Top Manager* sebagai Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow pada Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang**

( Kebutuhan fisiologi, Kebutuhan Keamanan dan Kesehatan, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Akan Pengakuan dan Penghargaan, Dan Kebutuhan Aktualisasi diri )

#### **Pedoman wawancara dengan *top manajer* Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang**

1. Bentuk motivasi seperti apa yang bapak berikan kepada karyawan?

Bentuk motivasi yang saya berikan kepada karyawan yaitu berupa kebutuhan artinya kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

2. Apakah di koperasi ini terdapat kebutuhan akan fisiologi seperti sandang, pangan dan papan, dan gaji tenaga kerja yang cukup yang diberikan kepada karyawan dan apakah sudah terpenuhi?

Ya, karena menurut kami kebutuhan pokok seperti sandang, pangan sangat dibutuhkan karyawan akan tetapi kebutuhan akan papan belum kami laksanakan karena keterbatasan modal yang ada dan membutuhkan biaya yang besar sehingga KUD Gondanglegi tidak bisa melaksanakan kebutuhan akan papan.

3. Dan apakah kebutuhan keamanan dan keselamatan sudah dijamin oleh Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi ini?

Ya, karena keamanan dan keselamatan hal yang sangat penting yaitu dengan adanya security KUD Gondanglegi.

4. Kebutuhan sosial seperti apa yang diterapkan oleh koperasi ini karena mengingat hubungan yang harmonis, komunikasi itu sangat penting guna menjalin interaksi antar atasan dan bawahan?

Kebutuhan akan kerjasama, interaksi dan kasih sayang sangat diutamakan juga agar tercipta hubungan harmonis antar atasan dan bawahan serta hubungan persaudaraan amat kuat antara karyawan.

5. Bentuk penghargaan seperti apa yang bapak berikan kepada karyawan apabila karyawan bekerja dengan baik?

Penghargaan dalam bentuk promosi jabatan tidak ada karena disana disesuaikan dengan keahlian masing-masing yang dimiliki oleh karyawan, akan tetapi adanya penghargaan yang diberikan oleh atasan berupa tambahan gaji pada waktu THR bagi karyawan yang dinilai oleh atasan mempunyai prestasi kerja yang baik.

6. Dan apakah kebutuhan aktualisasi diri karyawan ada dikoperasi ini?

Ya ada, yaitu dengan cara pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri

7. Apa yang bapak lakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan?

Ada beberapa hal yang saya lakukan diantaranya adalah:

- a). Memberikan tekanan atau paksaan pada tingkat rendah berupa peraturan /tata tertib yang disesuaikan secara bertahap untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- b). Dengan memenuhi beberapa kebutuhan karyawannya, diantara kebutuhan tersebut adalah kebutuhan sandang dan pangan, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri

*Top Manajer*  
KUD Gondanglegi

(Ir.Utsman A.Rosjid )

**Pedoman wawancara dengan sekretaris 1 Koperasi Unit Desa (KUD)  
Gondanglegi Kabupaten Malang**

1. Bagaimana tanggapan bapak tentang motivasi yang diberikan pimpinan puncak (*top manager*) pada bawahan jika dilihat dari:

a). Bentuk motivasi yang diberikan?

Menurut saya bentuk motivasi yang diberikan seperti pemenuhan kebutuhan fisiologi, keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial semua sudah terpenuhi.

b). Kebutuhan fisiologisnya ( sandang, pangan, papan dan gaji tenaga kerja apakah sudah terpenuhi )?

Ya, ada karena itu merupakan kebutuhan pokok kami, akan tetapi kebutuhan akan papan belum kami laksanakan karena keterbatasan modal yang ada dan membutuhkan biaya yang besar

c). Sudahkan kebutuhan keamanan dan keselamatan bagi karyawan terjamin?

Ya sudah, karena di KUD sudah disediakan security

d). Kebutuhan sosialnya (hubungan dan kerjasama yang baik dengan bawahan)?

Hubungan kekeluargaan, kerja sama dan kasih sayang sangat terjalin secara kekeluargaan satu sama lain

e). Kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan yang diberikan pimpinan puncak (*top manager*) pada karyawan?

Yaitu dengan adanya pemberian penghargaan kepada setiap karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, hal ini sebagai wujud apresiasi

terhadap karyawan yang telah memberikan pengabdian dan dedikasi selama bekerja pada KUD Gondanlegi

- f). Dan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan yang sudah bekerja dengan baik sehingga karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan skillnya? Yaitu dengan cara pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin dan melakukan apa yang paling cocok saat menyelesaikan pekerjaannya sendiri

Sekretaris 1  
KUD Gondanglegi

(Drs.Isma'il Yasin )

**Pedoman wawancara dengan karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang**

1. Bentuk motivasi apa yang diberikan pimpinan puncak (*top manager*) KUD Gondanglegi agar motivasi karyawan bisa meningkat?

Motivasi yang diberikan oleh pimpinan puncak (*top manager*) KUD Gondanglegi berupa pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri

2. Apakah bapak menginginkan kebutuhan lain selain fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri?

Ya, kami menginginkan gaji kami dinaikkan

3. Apa yang pimpinan lakukan agar karyawan di KUD Gondanglegi termotivasi?

Ada beberapa hal yang dilakukan pimpinan agar karyawan di KUD Gondanglegi termotivasi antara lain:

- a). Memberikan tekanan atau paksaan pada tingkat rendah berupa peraturan /tata tertib yang disesuaikan secara bertahap untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- c). Dengan memenuhi beberapa kebutuhannya, diantara kebutuhan tersebut adalah kebutuhan sandang dan pangan, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri

Karyawan KUD Gondanglegi

(Ibu Ida)

(bapak Agus Susanto)

(Bapak totok)

## **BIODATA PENELITI**



Nama : Nur Hafida  
Tempat Tanggal Lahir : Malang, 08 Mei 1988  
Alamat Rumah : Jl. Wahyu Agung RT/RW 01  
Sipring Pagelaran Malang  
Alamat Malang : Jln. Sunan Drajat No. 9  
Malang.  
Telp : 085646307075

## **GRADUASI PENDIDIKAN**

1. Taman Kanak-kanak (TK) Sipring Pagelaran Tahun 1993-1994
2. MI Hidayatul Mubtadi'in Sipring Pagelaran Tahun 1994-2000
3. Mts NU Gondanglegi Malang Tahun 2000-2003
4. MA NU Gondanglegi Malang Tahun 2003-2006
5. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2006 - 2010