

**ANALISIS IMPLIMENTASI PEMBERIAN MOTIVASI PADA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA - BATU**

SKRIPSI

Oleh:

LULUK ROHMAWATI

NIM : 06610062



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

**ANALISIS IMPLIMENTASI PEMBERIAN MOTIVASI PADA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA - BATU**

SKRIPSI

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

Oleh:

LULUK ROHMAWATI

NIM : 06610062



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

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS IMPLIMENTASI PEMBERIAN MOTIVASI PADA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA - BATU**

SKRIPSI

Oleh:

LULUK ROHMAWATI

NIM : 06610062

Telah Disetujui 22 Mei 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 IMPLIMENTASI PEMBERIAN MOTIVASI PADA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA - BATU**

SKRIPSI

Oleh:

**LULUK ROHMAWATI
NIM : 06610062**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 30 Juli 2010

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua
Siswanto, SE., M.Si : ()
NIP 19750906 20064 1 001
2. Sekretaris/Penguji
Achmad Sani S, SE., M.Si : ()
NIP 197202122003121 003
3. Penguji Utama
Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA : ()
NIP 19550302 198703 1 004

Mengetahui:
Dekan,

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

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Luluk Rohmawati

NIM : 06610062

Alamat : Jl. Gowah 440 Rt 06 Rw 02 Blimbing Paciran Lamongan

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

ANALISIS IMPLEMENTASI PEMBERIAN MOTIVASI PADA KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA – BATU

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

Selanjutnya apabila di kemudian 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, 22 Mei 2010

Hormat saya,

Luluk Rohmawati

NIM: 06610062

PERSEMBAHAN

**GORESAN TINTA INI TAK SEBANDING DENGAN KASIH SAYANG
YANG DIBERIKAN KEDUA ORANG TUA KU KEPADAKU.
SEBAGAI UCAPAN TERIMAKASIH DAN UNGKAPAN RASA SAYANG,
CINTA DAN BAKTIKU,
AKU PERSEMBAHKAN KARYA INI BUAT IBUNDAKU ROFI'AH DAN
AYAHANDAKU DJIUN WAHYUDI YANG SELALU MEMBERIKU
MOTIVASI, DUKUNGAN DALAM BENTUK MATERIIL MAUPUN NON
MATERIIL, SERTA DOA DAN SELALU MEMBERIKU SEMANGAT
HINGGA TERSELESAIKANNYA
SKRIPSI INI**

MOTTO

**KESUKSESAN AKAN DIDAPATKAN DENGAN KERJA KERAS DAN
KEGAGALAN TERJADI KARENA KEMALASAN, BERSUNGGUH-
SUNGGUHLAH MAKA ENKAU AKAN DAPATKAN DENGAN
SEGERA APA YANG DICITA-CITAKAN.
(MAN JADDA WAJADA)**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim,

Segala puji dan syukur hanyalah kepada Allah SWT, Dzat yang telah melimpahkan nikmat dan karunia kepada kita semua, khususnya kepada peneliti, sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul *Analisis Implementasi Pemberian Motivasi Pada CV. Dharma Utama Batu* dengan tepat waktu.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada uswah kita Rasulullah Muhammad Saw yang selalu kita jadikan tauladah dalam segala aspek kehidupan kita, juga kepada segenap keluarga, para shahabah, serta umat beliau hingga akhir zaman.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan sebagai wujud serta partisipasi penulis dalam mengembangkan dan mengaktualisasikan ilmu-ilmu yang telah penulis peroleh selama di bangku kuliah.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan Skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, perkenankan peneliti berterima kasih kepada:

1. Kedua orang tuaku Bapak Djiun Wahyudi dan Ibu Rofi'ah, yang telah memberikan motivasi, kasih sayang dan doanya, serta segala

pengorbanannya baik moril maupun materil dalam mendidik serta mengiringi perjalanan peneliti hingga dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.

2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Achmad Sani S, SE, Msi., selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM. Selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyusun skripsi.
6. Bapak H. Suhardjito selaku Pimpinan CV. Dharma Utama yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan yang beliau pimpin.
7. Segenap dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Kepada kakak dan adikku tercinta: Ririn Rohmawati, Samsudin dan Devi Sugiharti Ningsih, yang selalu mendoakan dan mendukung dalam segala hal hingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
9. Untuk yang terspesial Miftahul Huda yang selalu memberikan dorongan dan motivasi yang tiada hentinya selama penelitian berlangsung sampai terselesaikannya penulisan skripsi.

10. Teman-teman Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang khususnya semester VIII yang selalu memberikan motivasi dan dorongan sehingga dapat menyelesaikan skripsi.
11. Teman-teman kos, Saadah, Sheyla, Vivi, Vita, Duwi', Qiqik, yang selalu memotivasi sehingga dapat menyelesaikan skripsi.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah dengan tulus ikhlas membantu penyusunan skripsi ini.

Akhirnya, skripsi ini telah selesai disusun, tetapi masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak, demi kesempurnaan dan perbaikan karya ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca pada umumnya serta bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Ekonomi khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia terutama di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dengan mengharap Ridha Allah SWT. dan kepada Allah SWT jualah, penulis panjatkan do'a dan harapan mudah-mudahan segala amal bakti semua pihak mendapatkan balasan dan semoga Taufiq dan HidayahNya senantiasa dilimpahkan kepada kita semua, Amin

Walhamdulillahirrobbil'alamin

Malang, 22 Mei 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Empiris Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	6
2.2. Kajian Teoritis.....	10
2.2.1. Pengertian Motivasi.....	10
2.2.2. Jenis-Jenis Motivasi.....	18
2.2.3. Model-Model Motivasi.....	20
2.2.4. Metode-Metode Motivasi.....	22
2.2.5. Proses Motivasi.....	23
2.2.6. Hal-Hal yang Menimbulkan Motivasi.....	24
2.2.7. Implementasi Motivasi Pada Karyawan.....	29

2.2.8. Hubungan Pemimpin dan Motivasi.....	35
2.2.9. Implementasi Motivasi Dalam Persepektif Islam.....	37
2.2.10. Kerangka Berfikir.....	58
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi Penelitian dan Subyek Penelitian.....	59
3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	59
3.3. Jenis Data dan Sumber Data.....	60
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.5. Model Analisa Data.....	64
BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN	
4.1. Paparan Data Hasil Penelitian.....	67
4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	75
BAB V : PENUTUP	
5.1. Kesimpulan.....	89
5.2. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. : Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	8
--	---

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. : Struktur Organisasi CV. Dharma Utama (DUTA).....71

Gambar 4.2. : Struktur Organisasi CV. Dharma Utama Devisi Cat (Duta Paint)..72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara.....	93
Lampiran 2 : Dokumentasi.....	94
Lampiran 3 : Kode Warna Produk Duta Paint.....	106
Lampiran 4 : Daftar Harga Duta Paint.....	108
Lampiran 5 : Lembar Bukti Konsultasi.....	109
Lampiran 6 : Biodata Peneliti.....	110

ABSTRAK

Rohmawati Luluk, 2010. “Analisis Implementasi Pemberian Motivasi Pada Karyawan CV. Dharma Utama – Batu”

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

Kata Kunci : Implementasi Motivasi

Untuk mendorong karyawan supaya bekerja dengan maksimal agar menghasilkan produk-produk demi memenuhi kebutuhan, seorang pemimpin perusahaan harus mempunyai kebijakan agar karyawan mau bekerja keras. Dalam hal ini kebijakan-kebijakan yang dipakai adalah dengan cara memberi dorongan dan motivasi. Mengetahui proses dan model motivasi adalah tujuan dari penelitian ini. Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui proses pemberian motivasi yang di diberikan oleh pimpinan perusahaan CV. Dharma Utama kepada para karyawannya.

Jenis penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif, yang dimana pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, *interview* (wawancara), panduan, instrumen penelitian, dan dokumentasi, dan menjadikan pemimpin perusahaan CV. Dharma Utama sebagai objek penelitian. Selama penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis data, penulis dengan berani mendiskripsikan dan menginterpretasi data yang telah didapat sehingga menggambarkan kenyataan yang sebenarnya sesuai dengan apa yang terjadi di perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa pemimpin perusahaan CV. Dharma Utama memotivasi para karyawannya dengan menggunakan pendekatan yang intensif, pengarahan tentang pentingnya tanggung jawab, mengutamakan kejujuran dan kedisiplinan, dan memberi insentif kepada para karyawan yang berprestasi terutama pada penjualan. Dia juga lebih suka menerapkan sistem musyawarah dalam mengambil keputusan. Untuk memotivasi para karyawan, pemimpin perusahaan CV. Dharma Utama menggunakan model motivasi Tradisional dan Hubungan Kemanusiaan.

ABSTRAK

Rohmawati Luluk, 2010. "An Implementation Analysis of Giving Motivation
Toward The Employe of CV. Dharma Utama-Batu"

Supervisor : Dr. H. Jamal Lullail Yunus, SE., MM

Keywords : Implementation Motivation

Leading employee to work maximally in order to get the highest products in fulfilling the needs, the chief of the company needs to have policy to invite employee to work hard. The policies in this case are giving support and some motivations. Knowing the process and various motivations is the aim of this research. In this study, the researcher wants to know the process giving of motivations which is given by the chief of CV. Dharma Utama to his employee.

This study belongs to qualitative approach that uses descriptive method, in which the data is collected through observation, interviewing, guiding, research instrument, and documentation. The chief of CV. Dharma Utama become the object of this research. Since the research used descriptive qualitative method, the researcher bravely described and interpreted the data that was taken to show what trull happens in that company.

In this study, the researcher found that the chief of CV. Dharma Utama motivated his employee through intensive approach, showing the important of responsibility, honesty, and the discipline in working, giving incentive to the qualified employee especially in selling Products. He prefers to have discussion in getting some decisions as well. To motivate his employee, the chief of CV. Dharma Utama uses Traditional Motivation and Human Relationship Motivation.

المستخلص

رحموتي ، لولوك ، 2010 ، تحليل تطبيق التحفيز على عمل Batu - CV. Dharma Utama
المشرف : الدكتور الحاج. جمال الليل يونس. الماجستير
الكلمة الرئيسية : نموذج ومنهج التحفيز

لتشجيع الموظفين على العمل بجد الأقصى حتى يتمكنوا من إنتاج منتجات لتلبية احتياجاتو ينبغي على زعيم الشركات (رئيس الشركات) لديها سياسة لذلك لجعل الموظفين على استعداد للعمل بالجد. في هذه الحالة السياسات المستخدمة وهي بطريق إعطاء التسجيع والتحفيز. تحديد نموذج وطريقة الدافع هو الهدف من هذا البحث. في هذه الدراسة، أرادت الباحثة من هذه كتابة البحث لمعرفة الدوافع الكامنة وراء نموذج وتطبيقها من جانب رئيس الشركة CV. Dharma Utama على الموظفين.

نوع البحث التي استخدمت الباحثة في هذا البحث العلمي طريقة الوصفي الكيفي (deskriptif qualitative) التي طريقة جمع بياناتها بطريقة المراقبة، المقابلة، الدليل، البحث الصكوك، (dokumentasi)، ورئيس الشركات كعاهد البحث. خلال هذا البحث يستخدم طريقة الوصفي الكيفي (deskriptif qualitative) لتحليل البيانات، الباحثة قادرة على التنفيذ والتعبير البيانات التي نالتها الباحثة قادرة على توضيح الحقيقة التي حصل على الشركات. وجدت الباحثة في هذا البحث أن رئيس الشركات CV. Dharma Utama يسجّع الموظفين بالطريقة التكتشفية، في التوجيه عن أهمية المسؤولية، تعزيز العدالة، إنضباط، وإعطاء الحافز للموظف الذي له الإنجاز ف اليغ. وهو أحبّ في تنفيذ التوافق في صنع القرار النظام. لتحفيز الموظفين، رئيس الشركات CV. Dharma Utama يستخدم النموذج التقليدي من التحفيز والعلاقات الإنسانية.

BAB I

PENDAHULUAN

1.5. LATAR BELAKANG

Dalam kehidupan yang semakin berkembang saat ini, kita disudutkan pada berbagai macam persoalan yang senantiasa ada di sekeliling kita. Apakah kita nantinya bisa menghadapi atau malah sebaliknya kita menghindarinya. Dalam kenyataan kita dapat melihat bahwa peranan manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena manusia merupakan faktor penggerak lancarnya proses produksi.

Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan mendapatkan laba atau profit yang tinggi. Dengan lancarnya proses produksi maka tujuan perusahaan akan segera tercapai. Sebagai manusia, mereka tidak lepas dari berbagai macam kebutuhan dan keinginan yang mendorong untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang dikehendaki, kebutuhan ini dipandang sebagai pembangkit dan penggerak perilaku, yang artinya apabila terdapat kekurangan dalam kebutuhannya maka manusia merasa berkeinginan untuk memenuhinya.

Untuk mendorong karyawan kearah yang maksimal dengan adanya keinginan memenuhi kebutuhannya, dibutuhkan kebijaksanaan pemimpin perusahaan dalam usahanya untuk menggerakkan, mengajak dalam menggerakkan karyawan. Kebijakan yang dipakai dalam hal ini adalah dengan memberikan dorongan atau motivasi.

Mengingat sangat pentingnya motivasi yang harus diberikan pada karyawan, maka sudah sepantasnya pemimpin memberikan motivasi atau dorongan untuk

menggerakkan semangat kerja dan mengarahkan karyawan pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti pendapat Manullang (1987: 147) bahwa pemberian dorongan atau motivasi ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka dapat bersemangat sehingga dapat mencapai hasil sebagaimana yang telah dikehendaki.

Dari tindakan menggerakkan bawahan (motivasi) adalah tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja sering juga disebut sebagai prestasi kerja bawahan dan organisasi secara keseluruhan sangat ditentukan oleh seberapa efektif motivasi yang dilakukan, walaupun itu merupakan satu-satunya. Sedangkan pengertian motivasi menurut Nitisastro (1997: 126) adalah usaha untuk kegiatan dari manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawan.

Usaha pemimpin dalam memotivasi karyawan bukanlah hal yang mudah, karena manusia mempunyai perilaku berbeda antara yang satu dengan yang lain dalam memenuhi kebutuhan dan harapan-harapan yang diinginkan. Oleh karena itu pemimpin harus peka dan berusaha untuk mengetahui dengan dorongan atau motivasi yang seperti apa, agar karyawan mau dan semangat bekerja pada perusahaannya, dan seperti halnya pendapat Mohyi (1999:158) bahwasanya seorang manajer harus mengetahui lebih dahulu motif apa yang menyebabkan bawahannya berperilaku tertentu. Sebab hal ini dapat digunakan sebagai patokan bagi pemimpin untuk menentukan bagaimana menentukan motivasi yang tepat bagi karyawan.

Motivasi dalam bentuk insentif bukanlah merupakan satu-satunya alat untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, akan tetapi motivasi dapat menyebabkan seseorang berperilaku atau bertindak yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan menetapkan arah tujuan yang harus ditempuh oleh orang tersebut. Karyawan mempunyai gaya dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi keinginan dan kebutuhannya, maka semakin tinggi pula motivasi yang dimilikinya dalam bekerja dengan kata lain adalah semangat untuk bekerja. Sehingga dapat disimpulkan hubungan antara motivasi dengan semangat dan produktifitas kerja sangatlah erat dan juga pemberian motivasi tidak hanya mempunyai relevansi individual bagi pekerja tetapi juga berdampak pada sistem organisasi perusahaan. Apabila motivasi yang diberikan pemimpin perusahaan tepat dan baik maka karyawan akan lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja, sehingga akan memperlancar jalannya perusahaan. Hal ini yang mendorong peneliti untuk melihat motivasi seperti apa yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan pada CV Dharma Utama.

Penelitian ini diharapkan mampu melihat bagaimana proses, cara dan model motivasi yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan CV Dharma Utama. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada CV Dharma Utama dengan didasarkan atas pertimbangan yakni: Pimpinan CV. Dharma Utama mempunyai perbedaan dari pimpinan-pimpinan perusahaan pada umumnya, yang mana adakalanya seorang pimpinan perusahaan adalah hanya sebagai pimpinan perusahaan saja tapi tidak bisa memimpin, dia hanya duduk di meja kerja tanpa pernah terjun langsung di tempat karyawan bekerja, atau yang bisa disebut juga

pemimpin yang tidak memimpin, sedangkan pimpinan CV Dharma Utama adalah seorang pemimpin yang bisa memimpin karyawannya dengan baik, beliau hampir tiap hari selalu mengontrol dan terjun langsung di tempat karyawannya bekerja, cara berkomunikasi juga sangat baik, beliau tidak pernah membedakan status antara karyawannya dengan dirinya, selain itu dalam pengambilan tenaga kerja beliau juga lebih mengutamakan keluarga atau sanak familinya dan penduduk sekitar, hal ini merupakan salah satu dari bentuk motivasi pemimpin pada karyawan. Hal ini yang membuat peneliti tertarik untuk lebih mengupas lebih jelas tentang kejadian-kejadian mengenai pemberian motivasi pada karyawan perusahaan CV Dharma Utama. CV Dharma Utama juga merupakan perusahaan yang peneliti anggap bisa memberikan respon yang baik, dan perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi yang mana kerjasama antara pemimpin dan karyawan harus selalu dijaga guna kelancaran jalannya perusahaan, kesuksesan suatu perusahaan sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumberdaya manusianya yakni pemimpin dan karyawan, maka tugas pemimpin adalah untuk selalu memberikan motivasi dan menciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga para karyawan senantiasa bergairah dalam menjalankan dan melaksanakan pekerjaannya.

Dari latar belakang di atas maka peneliti mengambil judul “Analisis Implementasi Pemberian Motivasi Pada Karyawan CV. Dharma Utama Batu”.

1.6. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan CV Dharma Utama?
2. Model motivasi seperti apa yang digunakan oleh pimpinan terhadap karyawan CV Dharma Utama?

1.7. TUJUAN PENELITIAN

1. Guna mengetahui bagaimana implementasi motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan CV Dharma Utama!
2. Guna mengetahui model motivasi seperti apa yang digunakan oleh pimpinan terhadap karyawan CV Dharma Utama!

2.1. MANFAAT PENELITIAN

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai:

1. Bahan informasi bagi pemimpin perusahaan dalam menentukan kebijakan pemberian motivasi kepada karyawan secara tepat.
2. Bahan tambahan bacaan khususnya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya pemberian motivasi yang tepat pada karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. KAJIAN EMPIRIS HASIL-HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data. Penelitian tersebut adalah:

Pertama penelitian yang dilakukan oleh Ika Nur Septiani (2007) Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malang dengan judul "Peran Manajer Personalia Dalam Memotivasi Kerja Karyawan". Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tentang pentingnya seorang manajer personalia untuk memberikan motivasi kerja terhadap karyawan di Hotel Herlingga Jaya Blitar. Sebagai perusahaan baru dibidang jasa disektor pariwisata, sebagai perusahaan baru hotel Herlingga Jaya memiliki karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan yang sangat variatif. Mengingat karyawan adalah ujung tombak dari sebuah perusahaan jasa diperlukan dorongan semangat dan pemberian motivasi, seorang manajer juga memberikan kenyamanan dan kesejahteraan bagi karyawan selain karyawan yang rajin dalam pekerjaan. Dan manajer personalia juga memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawan agar para karyawan bersemangat dalam bekerja. Dan semua itu tidak lain terlepas dari peran manajer personalia.

Hasil penelitian ini merumuskan deskripsi dari peran manajer dalam memotivasi karyawan oleh manajemen hotel Herlingga Jaya Blitar sebagai berikut: seorang manajer dalam memberikan motivasi sangat dibutuhkan oleh karyawan baik yang bersifat materi atau non materi. Karena dengan adanya

motivasi dari manajer personalia akan merasa diperhatikan sehingga para karyawan akan semangat dalam bekerja.

Manajer juga memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan, penghargaan, gaji, tunjangan hari raya, cuti kerja dan semua ini juga merupakan usaha dari manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan. Implementasi dalam Islam adalah setiap manusia itu dilahirkan untuk menjadi pemimpin jika dilengkapi oleh ilmu-ilmu pengetahuan dan diasah dengan pengalaman yang lebih dan juga akan berhasil.

Kedua penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2003) Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang dengan judul “Peran Manajer Dalam Memotivasi Kerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan yang diterapkan pada unit jaringan PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Sehubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti maka pendekatan kualitatif, sedangkan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin adalah peranan pemimpin dalam melakukan hubungan dengan yang dipimpin, yaitu dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya. Antara lain memimpin, menyemangati, mengembangkan, mengkoordinasikan. Pemimpin bukanlah sebuah tugas yang ringan dan dituntut untuk mampu memberikan contoh-contoh yang baik pada bawahannya. Karena apa yang dikerjakan pemimpin maka akan ditiru oleh anak buahnya, dan jika hal

itu negative maka akan berpengaruh sangat buruk terhadap motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja dari organisasi tersebut.

Berdasarkan pada pengamatan serta wawancara terhadap para karyawan unit jaringan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, timbul suatu kesimpulan bahwa seseorang pemimpin harus bisa menumbuhkan sebuah kepercayaan kepada bawahannya agar masing-masing karyawan bisa lebih baik dan teliti serta bertanggung jawab dalam bekerja dapat optimal dan pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai.

Jika dilihat dari kajian empiris penelitian terdahulu di atas maka inti dari semuanya adalah mengarah kepada keingintauan bagaimana cara seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Maka dari itu disini peneliti disamping akan meneliti tentang bagaimana cara seorang pemimpin dalam memberikan motivasi pada karyawan, juga akan meneliti tentang model dan metode motivasi apa yang digunakan pemimpin kepada karyawan. Dan inilah yang membedakan antara penelitian yang akan peneliti lakukan dengan penelitian terdahulu.

Tabel 2.1

Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Skripsi	Tujuan Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
1	Ika Nur Septiani (2007)	Peran Manajer Personalia Dalam Memotivasi Kerja Karyawan	Untuk mengetahui tentang pentingnya seorang manajer personalia untuk memberikan motivasi kerja terhadap karyawan	Kualitatif Deskriptif	Seorang manajer dalam memberikan motivasi sangat dibutuhkan oleh karyawan baik yang bersifat

			Hotel di herlingga jaya Blitar		materi atau non materi. Karena dengan adanya motivasi dari manajer personalia akan merasa diperhatikan sehingga para karyawan akan semangat dalam bekerja.
2	Setiawan (2003)	Peran manajer Dalam Memotivasi Kerja Karyawan	Untuk mengetahui upaya pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan yang diterapkan pada unit jaringan PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang	Kualitatif Deskriptif	Peranan pemimpin dalam melakukan hubungan dengan yang dipimpin, yaitu dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya. Antara lain memimpin, mengembangkan, mengkoordinasikan. Pemimpin bukanlah sebuah tugas yang ringan dan dituntut untuk mampu memberikan contoh-contoh yang baik pada bawahannya. Karena apa yang dikerjakan pemimpin maka akan ditiru oleh anak buahnya, dan jika hal itu negatif maka akan berpengaruh sangat buruk

					terhadap motivasi kerja karyawan yang pada hakikatnya akan menurunkan kinerja dari organisasi tersebut.
3	Luluk Rohmawati (2010)	Analisis Implementasi Model dan Metode Motivasi Pada Karyawan CV. Dharma Utama-Batu	Untuk mengetahui Implementasi model dan metode motivasi yang diterapkan pimpinan CV. Dharma Utama terhadap karyawan	Kualitatif Deskriptif	Penelitian sedang dilakukan

2.2. KAJIAN TEORITIS

2.2.1. Pengertian Motivasi

Setiap karyawan memiliki motivasi dan dorongan yang berbeda-beda untuk mau bekerja dengan lebih baik. Orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Motif bekerja dan tingkat kebutuhan tiap karyawan adalah tidak sama. Ada karyawan yang bekerja semata-mata untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan fisiknya serta ada pula orang bekerja bukan saja memperoleh penghasilan tetapi juga mengejar prestasi dan penghargaan walaupun secara jelas peranan motivasi penting, namun motivasi dapat ditafsirkan dan

diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing orang.

Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan penulis kutipkan beberapa pendapat mengenai pengertian motivasi.

Menurut Moeliono dkk (1992:102) mengemukakan motivasi menjadi dua devinisi yaitu:

- a. Dorongan yang timbul pada diri seseorang dengan sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.
- b. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu yang bergerak untuk melakukan sesuatu karena keinginan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki untuk kepuasan.

Dapatlah dikatakan bahwa motivasi pada diri seseorang dapat timbul karena kebutuhan akan kepuasan tertentu yang hanya dapat dipenuhi dengan melakukan tindakan-tindakan tertentu sebagai usaha timbale balik. Keinginan-keinginan yang ada pada diri seseorang merupakan rangsangan yang akan membangkitkan atau menumbuhkan motivasi pada dirinya dimana motivasi yang telah tumbuh dalam diri orang tersebut akan menjadi pendorong baginya dalam usaha memenuhi kebutuhan atau mencapai titik keseimbangan.

Menurut Gipson (1996:340), motivasi adalah semua kondisi yang memberikan dorongan dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan dan sebagainya. Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan pandangan seorang manajer, seseorang yang termotivasi akan:

- a. Bekerja keras
- b. Mempertahankan langkah kerja keras
- c. Memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri kearah sasaran penting

Jadi motivasi mencakup upaya, pantang mundur dan sasaran-sasaran motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:92), motivasi adalah dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Sedangkan menurut Martoyo (1990:37), motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain motivasi adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.

Pendapat Handoko (1992:251), mendefinikan motivasi sebagai kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subyek yang penting bagi manajer karena manajer harus bekerja dengan atau melalui orang lain.

Dari pengertian diatas terdapat adanya beberapa batasan antara lain:

- a. Motivasi adalah pendorong pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu
- b. Motivasi, yang apabila ditinjau dari kata, mempunyai pengertian pemberian motiv.

Pengertian motivasi menurut Nitisastro (1997:126), adalah usaha atau kegiatan dari manajer untuk menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya.

Apabila manajer dapat memotivasi pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat tumbuh atau ditingkatkan, maka berarti kemungkinan kekeliruan-kekeliruan dalam pekerjaan, kurang rasa tanggung jawab, keengganan melaksanakan rencana-rencana yang telah ditetapkan, kelesuan-kelesuan dan sebagainya dapat diperkecil. Dan yang penting dengan timbulnya semangat dan kegairahan kerja berarti manajer akan dapat memanfaatkan secara maksimal tenaga-tenaga kerja atau karyawan yang ada.

Jadi jelasnya bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi, dorongan karena adanya kebutuhan. Kebutuhan yang ada pada diri seseorang ia berperilaku dan sikap perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan, ialah terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan.

Apabila kebutuhan yang berbeda-beda sebagai factor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, dapat dikatakan bahwa kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan merupakan daya dorong seseorang untuk berperilaku kearah tercapainya tujuan. Apabila kebutuhan yang paling kuat telah terpenuhi, biasanya akan mengeser kearah kebutuhan yang lain untuk mencapai tujuan yang lain pula.

Apabila teori motivasi yang banyak dianut oleh orang-orang adalah teori kebutuhan, teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia adalah untuk memenuhi kebutuhan.

Teori motivasi menurut Handoko (1992:215), adalah sebagai berikut:

Teori Douglas MC. Gregor, yang terkenal dengan teori X dan Y, yang menunjukkan sifat-sifat mendasar dari manusia.

Teori X terdiri dari:

- a. Manusia pada dasarnya malas dan memilih untuk tidak mengerjakan apa-apa
- b. Manusia bekerja untuk mengejar uang dan status
- c. Agar manusia produktif harus ditakuti untuk dipecat atau dihukum
- d. Manusia adalah anak-anak yang tumbuh besar dan sangat tergantung pada pimpinan
- e. Orang mengharapkan dan tergantung pada atasan, mereka tidak mau berfikir untuk diri mereka sendiri.
- f. Orang perlu pengawasan ketat untuk bekerja baik dan menjauhkan kesalahan
- g. Orang perlu diilhami, didorong dan ditarik untuk maju

Namun menurut MC. Gregor tidak sepakat sepenuhnya dengan teori tersebut diatas. Dia merasa bahwa manajemen modern telah salah didalam menafsirkan minat dan kapasitas yang dimiliki para anggota dalam organisasi. Kemudian dengan menggunakan dasar penelitian-penelitian psikologi dan social, ia mengemukakan teori yang berlawanan dengan teori X, yang diberi nama teori Y, yang dirasa lebih realistis untuk menjelaskan kemampuan manusia.

Teori Y terdiri dari:

- a. Manusia pada dasarnya aktif dan merumuskan tujuan dan cita-cita
- b. Manusia mengejar kepuasan dalam bekerja, bangga mencapai prestasi, terangsang akan tantangan baru
- c. Agar manusia produktif, mereka dirancang untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan tujuan organisasi
- d. Orang melihat dan merasa bahwa yang dibutuhkan dapat dicapai sendiri
- e. Orang perlu diberi kebebasan, semangat dan diajak serta dibantu untuk maju

Untuk teori X dan Y menimbulkan berbagai reaksi dikalangan para manajer. Ada yang beranggapan bahwa teori Y yang paling baik untuk memimpin bawahan.

Sebaliknya ada yang berpendapat bahwa teori X yang paling tepat dan menentang secara tajam terhadap teori Y.

Douglas MC. Gregor menginginkan agar manajer menggunakan teori Y dalam perusahaan. Bila manajer menerapkan maka orang-orang didorong untuk berkembang dimana orang-orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan dari imajinasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain manajer dan harus mempersiapkan segala sesuatunya sedemikian rupa sehingga manajer dan bawahannya dapat bekerja sama untuk kepentingan perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2004:94), menyebutkan bahwa teori motivasi salah satunya adalah teori kebutuhan. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
2. kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
3. kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain
5. kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hirarki kebutuhan manusia.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*filosogis*) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tinggi (realisasi diri). Maslow menyatakan bahwa kebutuhan tidak muncul secara bersama-sama pada saat yang sama. Kebutuhan yang lebih rendah harus

dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Jika suatu kebutuhan tersebut tidak dapat lagi memotivasi perilaku.

Model Maslow ini dapat dilihat dalam penggantian dan perubahan terus-menerus yang jelas tentang karir karyawan. Peningkatan penghasilan telah memungkinkan banyak karyawan. Mendapatkan latihan (*training*) untuk suatu jabatan baru jika kebutuhan pada urutan yang lebih rendah terpenuhi, orang dapat beralih dari pekerjaan-pekerjaan yang rutin ke pekerjaan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi.

Dengan adanya kebutuhan, orang akan selalu berkembang dan maju. Sehingga cara apapun akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Teori dua factor dari Herzberg yaitu Herzberg mengembangkan teori dua factor tentang motivasi. Dua factor itu dinamakan factor yang membuat orang merasa tidak puas dan factor yang membuat orang merasa puas. Kedua factor yang ditunjukkan dalam teori ini adalah hygiene factor dan motivator.

1. Hygiene factor

Adalah karakteristik lingkungan kerja yang dapat memberikan ketidakpuasan.

Factor-faktor yang dapat memenuhi antara lain:

- a. Upah
- b. Keamanan kerja
- c. Hubungan antara individu dengan supervisor
- d. Kondisi kerja
- e. Status

Jika factor-faktor tersebut tidak ada dalam kerja, Herzberg merasa bahwa karyawan tidak akan mendapatkan. Namun adanya *hygiene factor* tidak memotivasi karyawan. Factor-faktor tersebut hanya membantu mencegah adanya ketidakpuasan.

2. *Motivator*

Motivator adalah factor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja. Motivator ini meliputi:

- a. Prestasi
- b. Pengakuan tanggung jawab
- c. Kemajuan
- d. Kemungkinan berkembang
- e. Pekerjaan itu sendiri.

2.2.2. **Jenis-Jenis Motivasi**

Salah satu aspek memanfaatkan pegawai adalah pemberian motivasi (daya perangsang) pada pegawai dalam istilah sekarang pemberian gairah kerja. Dengan pemberian motivasi atau daya perangsang dimaksudkan agar pegawai dapat bekerja dengan segala daya upayanya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan masing-masing untuk bekerja, juga karena perbedaan waktu dan tempat. Karenanya dalam memberikan motivasi kepada karyawan haruslah diselidiki daya perangsang mana yang lebih ampuh untuk diterapkan dan ditekankan. Menurut Manullang (1993:37), bahwa jenis-jenis motivasi itu dapat digolongkan kedalam tiga golongan yaitu:

a. Material insentif

Yaitu daya perangsang, yang dapat diberikan atau dinilai dengan uang, termasuk kedalam bentuk uang atau dinilai dengan uang, termasuk kedalam material tersebut adalah uang dan gaji.

b. Semi material insentif

Yaitu suatu bentuk perangsang yang tidak selamanya diberikan dalam bentuk uang atau dinilai dengan uang, tetapi sebagian diberikan dalam bentuk, misalnya melalui penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan terjamin, turut sertanya dalam wakil-wakil pegawai dalam mengambil keputusan didalam perusahaan, pemberian informasi tentang kesehatan, fasilitas rekreasi, penjaminan kesehatan, lingkungan pekerjaan yang baik dan sebagainya.

c. Non material insentif

Yaitu semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang misalnya: rekreasi, penjaminan kesehatan, perumahan dan lain-lain.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990:264), pada dasarnya motivasi yang diberikan ada dua yaitu:

a. Motivasi positif

Adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Dalam hal ini berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya.

b. Motivasi negatif

Adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan oleh suatu organisasi, tetapi teknik dasar yang digunakan lewat ketakutan. Sepertinya, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan organisasi, organisasi tersebut memberitahukan bahwa mungkin ia akan kehilangan sesuatu, uang, atau mungkin jabatan.

2.2.3. Model-Model Motivasi

Salah satu program pokok dalam masyarakat adalah bagaimana memotivasi seseorang untuk bekerja. Dalam masyarakat modern ini bukan tugas yang mudah, karena banyak orang yang hanya memperoleh sedikit kepuasan pribadi dari pekerjaannya dan mempunyai rasa berpretasi dan kreatif yang kecil. Menurut Martoyo (1992: 143) ada tiga model prestasi yaitu:

a. Model tradisional

Sesuatu dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan manajer adalah bagaimana membuat karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan para karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Semakin banyak mereka menghasilkan semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi didasarkan anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan uang.

b. Model Hubungan Manusia

Mengatakan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka. Kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

c. Model Sumber Daya Manusia

Berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam. Bukan karena motivasi, karena uang, ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan pada umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi.

2.2.4. Metode-Metode Motivasi

Metode motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:149) terbagi menjadi dua yaitu:

1. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tidak langsung merupakan kegiatan manajemen yang mengarah pada penggerakan motivasi dari dalam serta pemenuhan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Kegiatan ini bertujuan mengarah pada:

- a. Penyelarasan aspirasi individu karyawan dengan tujuan perusahaan
 1. Pemberian pengertian yang mendalam pada para karyawan tentang tujuan perusahaan
 2. Pemberian pengertian bahwa tujuan perusahaan tidak bertentangan dengan aspirasi masing-masing individu
 3. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta berpartisipasi menetapkan cara pencapaian tujuan perusahaan, agar cara yang digunakan tidak merugikan karyawan
- b. Pembinaan kondisi perusahaan kearah yang menyenangkan untuk berprestasi.

Usaha ini dapat dilakukan dengan berpedoman pada faktor-faktor dibidang:

 1. *Social Condition*. Orang yang giat bekerja apabila kondisi setiap perusahaan menurut pandangan karyawan memuaskan.
 2. *Association and Conformaty Working Condition*. Orang akan lebih bersemangat bekerja apabila terdapat hubungan kerjasama yang baik dan saling pengertian antar karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

3. *Customary and Coformaty Working Condition*. Orang akan bekerja giat dalam suatu organisasi dimana hubungan pribadi antar anggota terjadi erat didasarkan pada rasa persahabatan dan solidaritas yang tinggi.

2. Motivasi langsung

Motivasi langsung adalah penggerak kemampuan bekerja secara langsung dan sengaja diarahkan kepada interval motivasi karyawan dengan jalan memberikan perangsang.

- a. Materiil intensif adalah alat motivasi yang diberikan pada karyawan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, misalnya, kendaraan, rumah, dan lain-lain.
- b. Non materiil intensif adalah alat motivasi yang diberikan pada karyawan berupa barang atau kebanggaan rohani saja, misalnya, medali, piagam, penghargaan dan lain sebagainya.

2.2.5. Proses Motivasi

Menurut Hasibuan (2005:101), proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan, dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.
2. Mengetahui Kepentingan, dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pemimpin dan perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.
4. Integrasi Tujuan, dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu tujuan untuk memperoleh laba, perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi / perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk inipenting adanya persesuaian motivasi.
5. Fasilitas, manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang mendukung kelangsungan pelaksanaan pekerjaan. Misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesmen.
6. *Team Work*, manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* (kerja sama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.2.6. Hal-Hal yang Menimbulkan Motivasi

Seorang manajer atau pemimpin dituntut selalu mengetahui tentang kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan para karyawan atau bawahan dari hasil pekerjaan itu. Motivasi karyawan ditentukan oleh

perangsangnya, perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Pendapat Hasibuan (2002:142) mengemukakan tentang hal-hal yang menimbulkan motivasi, meliputi:

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan merupakan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan dan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong agar orang mau bekerja.
4. *The desire for recognition*, artinya keinginan dan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang bekerja.

Dengan demikian jelas bahwa setiap hasil pekerja mempunyai motif (*wants*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari setiap hasil pekerjaannya. Hasibuan (2002:142) juga mengemukakan pendapat tentang kebutuhan (*needs*) dan keinginan-keinginan (*wants*) yang dipuaskan dengan bekerja:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik (*biologis*) serta makan, minum, dan tempat tinggal, dan lain-lainnya. Disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan jika masing-masing individu ditolong atau diakui orang lain.
3. Kebutuhan egoistik, ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
4. Unsur-unsur penggerak motivasi yang dikemukakan oleh Bedjo (2001:269) adalah sebagai berikut:
 - a. Kinerja (*achievement*), seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan atau needs dapat mendorongnya mencapai sasaran melalui *achievement motivation training* (AMT) maka entrepreneurship sikap hidup itu berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.
 - b. Penghargaan (*recognition*), pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.
 - c. Tantangan (*challenge*), adanya tantangan yang dihadapi merupakan perangsang bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang tidak mampu jadi perangsang bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin, tantangan demi tantangan akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.
 - d. Tanggung jawab (*responsibility*), adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk ikut bertanggung jawab.

- e. Pengembangan (*development*), pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan bergairah.
- f. Ketertiban (*invelment*), adanya rasa keterlibatan (*involment*) bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of be longing*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responbility*), tetapi juga menimbulkan mawas diri untuk bekerja lebih baik menghasilkan produk yang lebih bermutu.
- g. Kesempatan (*opportunity*), kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib, tidak akan merupakan perangsang untuk berkinerja produktif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor utama yang menunjang motivasi, yaitu motiv, harapan, dan nilai-nilai insentif.

1. Motiv

Motiv diarahkan pada tujuan yang mungkin sadar atau tidak.

2. Harapan

Sesuatu yang diharapkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan kemungkinan mempunyai beberapa keinginan.

3. Insentif

Pada masa sekarang ini tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan manusia yang ingin dicapai sangat kompleks, tidak hanya kebutuhan sandang dan papan, tetapi juga kebutuhan sekunder.

Menurut Arep dkk (2004:51) faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi adalah:

1. Kepemimpinan
2. Hubungan antar manusia
3. Upah, gaji, imbalan jasa
4. Kebijakan manajemen dan aturan administrasi
5. Jaminan sosial dan keamanan
6. Kondisi (lingkungan) kerja
7. Pengakuan
8. Pelatihan dan pengembangan
9. Prestasi

Dengan memperhatikan unsur-unsur tersebut maka dapat tercapai sesuatu yang diharapkan manajer itu adanya perilaku dari karyawan yang ideal dan termotivasi. Tentu saja untuk mencapai hal tersebut diperlukan kerjasama yang harmonis dan mantap antara sesama karyawan dan juga antara karyawan dengan manajer atau pimpinan perusahaan itu sendiri.

Tingkah laku akan dipengaruhi serta adanya keinginan, kebutuhan dan tujuan kepuasannya. Rangsangan tersebut timbul dari diri sendiri (*internal*) dan juga dapat dari luar (*external*) yaitu lingkungannya. Rangsangan tersebut dapat menciptakan motivasi yang akan mendorong orang untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya itu. Untuk mengetahui perilaku manusia dan sesuatu yang menyebabkan orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan yang dapat

dinikmati karena bekerja maka seseorang manajer akan lebih mudah dalam memotivasi karyawan.

Adapun tujuan dari pemberian motivasi sendiri menurut Hasibuan (2005:97-98) adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.7. Implementasi Motivasi Pada Karyawan

Perlu diketahui bahwa perencanaan suatu organisasi dapat berhasil karena orang-orang yang dapat menyatukan aktivitas secara tepat. Pengorganisasian secara efektif karena orang menggunakan untuk dapat bekerja sama secara proaktif. Pengontrolan dapat pula efektif karena dapat membantu karyawan lain mencapai maka mereka harus mempunyai kesempatan yang tepat, bantuan dan memotivasi atau merangsang yang cukup untuk mengembangkan potensi mereka

secara seratus persen. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003:150) bahwa motivasi yang dilakukan manajer dapat berupa:

1. Motivasi Positif (insentif positif) yaitu manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
2. Motivasi Negatif (intensif negatif) yaitu manajer memotivasi bawahannya (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi positif untuk jangka panjang, hal ini dikarenakan dengan memotivasi positif semangat kerja bawahan akan manusia pada umumnya senang menerima sesuatu yang baik. Dan memotivasi negatif efektif untuk jangka panjang, hal ini disebabkan karena semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik karena manusia pada umumnya tidak senang menerima hal yang dianggap kurang baik dalam waktu yang lama mereka akan bosan dengan keadaan tersebut.

Oleh karena itu, manajer harus konsisten dan adil menerapkan kedua jenis motivasi positif maupun motivasi negatif agar dapat menghasilkan tujuan yang diinginkan. Cara seorang manajer dalam mendorong motivasi karyawan dalam suatu organisasi tidaklah sama, hal ini haruslah seorang manajer memiliki pendekatan tertentu dan cara bagaimana motivasi karyawan yang memimpinya. Perbedaan cara motivasi itu sangat tergantung pada gaya, selera, penekanan dan kemampuan dari manajer itu sendiri.

Pendapat Amirullah dkk (2001:183), cara-cara yang digunakan manajer dalam memotivasi karyawan, meliputi:

a. Pengarahan dan pengendalian

Memberitahukan tentang apa yang seharusnya mereka tidak kerjakan merupakan fungsi dari motivasi pengarahan.

Sementara pengendalian dimaksud untuk memastikan bahwa karyawan sudah bekerja sesuai dengan apa yang akan diarahkan tadi, dan hal tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya sehingga peranannya dalam memotivasi harus selalu ada.

b. Kompensasi bentuk uang

Memberikan kompensasi dalam bentuk uang merupakan hal yang paling sering digunakan dalam organisasi untuk memotivasi karyawan. Para karyawan didorong oleh keinginan mereka untuk memperoleh kebutuhan hidup.

c. Penetapan pola kerja yang efektif

Dari penelitian-penelitian para ahli mengajukan bahwa pola kerja dalam organisasi mempengaruhi secara positif terhadap produktivitas. Pola kerja yang tidak efektif akan membosankan para karyawan, sehingga mereka tidak lagi termotivasi untuk bekerja keras. Dan sebaliknya, semangat kerja yang tinggi akan ditunjukkan karyawan apabila kondisi dan pola kerja sudah ditata dan dikelola dengan sangat efektif.

d. Kebijakan

Kebijakan dapat diartikan sebagai suatu tindakan dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan seseorang, dengan kata lain kebijakan adalah suatu usaha untuk membuat seseorang bahagia. Karyawan merasa dirinya bahagia. Cara-cara yang dilakukan menunjukkan yang positif bisa berupa pelatihan atau kursus-kursus pembentukan perilaku.

Dengan mengenal dan memahami karyawan maka manajer tidak akan memperlakukan atau menjadikan karyawan sebagai partner atau mitra kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan kata lain bahwa peran manajer dalam perusahaan selain mengambil keputusan juga memberi inspirasi, semangat dan dorongan kepada setiap karyawan untuk bekerja lebih giat dan mengambil tindakan pengetahuan tentang motivasi serta penerapannya di kehidupan organisasinya, setidaknya meliputi tentang teori motivasi dan jenis motivasi.

Pengarahan kepada karyawan dimaksudkan untuk menyalurkan perilaku bawahan dalam kegiatan-kegiatan tertentu dan menghindari kegiatan lain dalam menetapkan aturan dan standart, kemudian memastikan dan melarang jenis perilaku tertentu yang dapat merugikan organisasi tersebut. Pengendalian adalah mengukur hasil kerja dan campur tangan bila hasil yang dicapai kurang memuaskan, pengendalian didalam memotivasi karyawan diperlukan sehingga karyawan yang tahu bahwa mereka telah melakukan pekerjaannya dengan hasil yang baik cenderung termotivasi untuk mengulangi kembali keberhasilan yang dilakukan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:73-75) mengemukakan bahwa implementasi motivasi dalam bekerja adalah:

1. *Intervention Progam*

Kemampuan memotivasi karyawan merupakan ketrampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin perusahaan. Secara psikologis, pimpinan tidak mungkin mampu mempengaruhi motivasi karyawan bawahan tanpa sebelumnya memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawannya. Produktivitas kerja maksimal akan mudah dicapai melalui pemahaman motivasi yang ada dalam diri dan di luar diri karyawan. Dengan memahami peranan penting motivasi karyawan akan mempermudah pimpinan mengharapkan prestasi dan kepuasan kerja karyawan.

Ada tiga aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, taitu:

1. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Oleh karena itu, pinnnan perlu memahami ketiga aspek tersebut agar perilaku kerja karyawan terkendali diarahkan untuk mencapai produktivitas kerja maksimal.

2. *Play Incentive Plans*

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Edwin Locke (1980) dalam bukunya Mangkunegara (2007) yang menyimpulkan bahwa “insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan”. Oleh karena itu, pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpecut motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

3. *Job Redesign*

Pada prinsipnya, merancang kembali pekerjaan merupakan proses terjadinya pengaruh secara berkelanjutan dan perubahan pekerjaan yang berhubungan dengan karakteristik pekerjaan tertentu yang diharapkan lebih memotivasi para karyawan. Pelaksanaan *job design* dilakukan dalam upaya mengatasi kelesuan motivasi dan penurunan produktivitas kerja. Hanya saja, sebelum *job redesign* dilakukan, pimpinan perlu mempertimbangkan kondisi karyawan bawahan antara lain:

1. Apakah hal tersebut memungkinkan dapat mengatasi kelesuan kerja?
2. Apakah hal tersebut tidak menyebabkan diskualifikasi kemampuan karyawan?
3. Apakah karyawan merasa lebih potensial?
4. Apakah hal tersebut akan meningkatkan kualitas kerja karyawan?

Dengan demikian, pimpinan melakukan *job redesign* agar karyawan tidak mengalami kebosanan kerja dan mampu meningkatkan produktivitas kerja.

4. ***Behavior Modification***

Modifikasi perilaku kerja berkaitan dengan teori motivasi kerja dapat diperhatikan sebagai berikut:

1. Nilai penghargaan yang diharapkan karyawan
2. Persepsi karyawan dalam berupaya mencapainya penghargaan
3. Usaha yang harus dilakukan
4. Kemampuan dan sifat
5. persepsi peranan
6. Prestasi kerja yang diisyaratkan untuk dapat mencapai penghargaan
7. Perhargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik
8. Persepsi penghargaan yang adil
9. Tingkat kepuasan kerja yang dicapai oleh karyawan.

2.2.8. Hubungan Pemimpin dan Motivasi

Upaya meningkatkan produktivitas kerja sehingga para pegawai memperoleh kepuasan kerja serta prestasi kerja yang tinggi selain dibutuhkan perubahan (*change*) juga tidak kalah penting adalah menggerakkan (*drive*) pegawai. Tugas menggerakkan merupakan salah satu tugas pimpinan. Seorang pimpinan adalah produk dari hubungan-hubungannya yang fungsional dengan individu-individu tertentu dalam kelompok pada organisasi tertentu.

Kepemimpinan tidak merupakan suatu fenomena yang abstrak, melainkan berhubungan dengan tujuan atau sasaran dari kelompok. Para individu/bawahan akan mau menerima pengarahan atau kepemimpinannya terhadap kegiatan dalam organisasi, apabila ada kemungkinan dipuaskannya kebutuhan-kebutuhan mereka. Kepemimpinan sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Hubungan pemimpin dengan karyawan akan terjalin dengan baik apabila masing-masing menyadari apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing dan apa yang mereka butuhkan dari masing-masing pihak. Hubungan ini tidak akan berjalan mulus apabila ada salah satu pihak yang merasa dirugikan atau salah satu pihak tidak mendapatkan apa yang diharapkan.

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjalin dengan baik apabila mereka saling membantu untuk mengembangkan diri masing-masing dan juga tetap mempertahankan batas-batas dan identitas dirinya dengan cara yang terbuka dan saling menerima serta tidak saling menutup diri, hal yang paling penting dipertahankan selain hal diatas adalah rasa kebersamaan dan rasa kekeluargaan dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan suatu kerja yang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Peranan pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan selain poin-poin diatas, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Perlu diingat bahwa seluruh

keinginan seseorang individu berhubungan erat dengan tiap individu dan bukan dengan kelompok. Septiani (2007).

2.2.9. Implementasi Motivasi Dalam Persepektif Islam

Secara umum berinteraksi atau bermuamalah merupakan salah satu motivasi yang sangat penting. Berikut ini terdapat beberapa fenomena dalam berinteraksi dengan bawahan imbauannya. Ishaq (2006: 19-31).

1. Rahmat (Kasih Sayang)

Dalam kesehariannya, setiap manusia harus berinteraksi berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut terhadap orang lain, termasuk para atasan kepada bawahannya, agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah dan imbauannya.

2. Pemaaf

Semua orang pernah berbuat kesalahan. Para pelaku manajemen harus memahami hal itu dan memaafkan jika karyawannya melakukan kesalahan tanpa disengaja. Dalam Al-Qur'an dikatakan "

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِن حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

159. 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[246]. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali-Imron 159)

Dengan sifat kasih sayang dan pemaaf, hati akan penuh dengan rasa cinta, dan hati mereka pun akan cinta dan loyal kepada anda. Ada sebagian orang yang berpendapat bahwa berinteraksi dengan kekerasan akan menumbuhkan rasa hormat (wibawa), dan di bawa tekanan rasa takut, pekerjaan akan terselesaikan dengan teratur. Namun, pada kenyataannya, yang timbul malah sebaliknya, kekerasan hanya menyebabkan kemunafikan dan penghianatan semata.

3. Syura (Musyawarah)

Agar kesalahan tidak terulangi sampai berkali-kali, dan permasalahan terhindar dari malapetaka, semua bawahan harus turut serta menyumbang ide melalui jalan musyawarah. Dalam firman Allah (QS. Al-Imron 159)

ط
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

“dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu”

Dengan musyawarah akan tumbuh rasa cinta dan kasih sayang sehingga saran atau sumbangan ide yang terlontarkan dalam sebuah permusyawaratan akan bersih dan murni.

4. Azam dan tawakal

Selanjutnya, keputusan ada pada tangan manajer tanpa keraguan.

ط
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. (QS. Ali-Imron 159)

Tawakal hanya ditujukan kepada Allah semata. Itulah tawakal yang benar, yang didasarkan pada hubungan musyawarah bersama untuk mengumpulkan ide dan saran dari orang-orang yang berpihak dan setia kepada Anda dengan cara yang baik, kemudian membulatkan tekad dengan tanpa keraguan, dan akhirnya menyerahkan urusan (tawakal) kepada Allah.

5. Memberi Tugas Sesuai kemampuan

Kenalilah kemampuan bawahan yang Anda pimpin sebelum anda memberikan tugas kepadanya.

Dalam firman Allah:

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا
الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا تَكْلِفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ
فَاعْدِلُوا ۗ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَٰلِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ
لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

152. Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu Berlaku adil, Kendatipun ia adalah kerabat(mu)[519], dan penuhilah janji Allah[520]. yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat. (QS. al-An'aam: 152)

Jika anda membutuhkan seseorang yang mempunyai kemampuan khusus, jangan meminta para karyawan umum, tetapi mintalah para karyawan khusus.

6. Memberi Peringatan

Mungkin sewaktu-waktu atau sesuai dengan situasi dan kondisi, diperlukan juga tekanan dan ancaman terhadap para karyawan atau bawahan Anda yang bermalas-malasan dalam melaksanakan kewajiban kerjanya.

Allah memberikan contoh yang tepat. Ketika bani Israel bermalas-malasan, Allah memberikan ancaman kepada mereka dengan meletakkan gunung di atas pundak mereka. Firman Allah,

﴿ وَإِذْ نَتَقْنَا الْجَبَلَ فَوْقَهُمْ كَأَنَّهُ ظُلَّةٌ وَظَنُّوا أَنَّهُ وَاقِعٌ بِهِمْ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾

“Dan (ingatlah) ketika Kami mengangkat bukit ke atas mereka seakan-akan bukit naungan awan dan mereka yakin bahwa bukit itu akan jatuh menimpa mereka. (Dan Kami katakana kepada mereka), ‘peganglah dengan teguh apa yang Kami berikan kepadamu, serta ingatlah selalu (amalkanlah) apa yang tersebut di dalamnya supaya kamu menjadi orang-orang yang bertakwa’”. (QS. al-A’raaf: 171).

7. Menunda Hukuman Sampai Ada Alasan

Jika seseorang karyawan tidak datang atau tidak masuk kerja tanpa alasan, janganlah terburu-buru menjatuhkan hukuman sebelum dia mengemukakan alasan-alasan dan sebab ketidakhadirannya.

Kemudian janganlah terlalu mempercayai percakapan orang lain yang tidak pasti, tunggu dan teliti dari orang yang bersangkutan terlebih dahulu.

8. Memastikan Kebenaran Alasan

Kemudian, jika anggota (bawahan) anda tidak mempunyai alasan yang jelas, namun ada sebab-sebabnya, buktikanlah kebenarannya.

9. Memperhatikan Waktu istirahat

Setelah menyelesaikan pekerjaan, beristirahat anda di rumah. Usahakanlah, di tempat kerja, jangan sampai ada keperluan bawahan yang terabaikan sehingga dia mengganggu dan menghubungi anda ketika Anda sedang istirahat di rumah. Seharusnya, mereka menunggu dan bersabar sampai Anda keluar kepada mereka.

Dalam firman-Nya:

إِنَّ الَّذِينَ يُنَادُونَكَ مِنْ وَرَاءِ الْحُجُرَاتِ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ ﴿٤﴾
وَلَوْ أَنَّهُمْ صَبَرُوا حَتَّى تَخْرُجَ إِلَيْهِمْ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٥﴾

“Sesungguhnya orang-orang yang memanggil kamu dari luar kamarMu kebanyakan mereka tidak mengerti. Dan kalau sekiranya mereka bersabar sampai kamu keluar menemui mereka sesungguhnya itu adalah lebih baik bagi mereka, dan Allah Maha Pengampun Lagi Maha Penyayang”. (QS. al-Hujuraat: 4-5).

10. Keadaan Darurat

Ada beberapa kondisi darurat yang tidak menghalangi bawahan untuk menghubungi Anda. Karena Allah tidak “menggeneralisasi” larangan tersebut bukan untuk semua orang dalam semua kondisi. Allah berfirman, “Kebanyakan mereka tidak mengerti”

Mungkin ada sebagian kecil saja dari karyawan Anda yang memanggil atau menghubungi Anda saat beristirahat. Itu dilakukan dalam kondisi darurat. Artinya, mereka menghubungi Anda hanya pada saat-saat yang tidak mungkin ditunda, dan mereka adalah orang-orang yang berakal.

11. Konsekuensi

Waktu istirahat hendaknya ada batasan sehingga Anda mempunyai waktu untuk menemui karyawan Anda yang memerlukan Anda. Maka janganlah terus-

menerus meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang terlalu lama tanpa ada alasan yang kuat.

12. Sanksi yang Ringan

Karena menunda-nunda dan meninggalkan pekerjaan terlalu lama dan mengerjakan kesalahan yang berulang kali menyebabkan Anda harus memberikan sanksi tertentu kepada mereka, sebelum berlanjut menjadi sanksi yang lebih besar, dengan tujuan untuk mengembalikan mereka yang berbuat kesalahan kepada jalan yang lurus.

13. Memecat dengan Tidak Menghina

Pada dasarnya, karyawan yang berusaha dengan tidak maksimal tetap mendapat kesempatan penuh untuk memperbaiki diri. Namun jika ada karyawan yang sudah melampaui batas, maka bagian administrasi menganggap mereka sudah tidak bermanfaat sama sekali, bahkan mereka harus mendapatkan sanksi administrasi berupa pemecatan. Dalam kondisi seperti itu tidak ada lagi manfaatnya mendengarkan bukti dan alasan-alasan mereka.

Seorang pemimpin harus mempunyai power “kekuatan” agar peraturan-peraturan, keputusan-keputusan, dan ketentuan-ketentuan dipatuhi. Power “kekuatan” kekuasaan merupakan alat untuk menundukkan dan bukti yang dapat diterima akal. Seseorang pemimpin mempunyai hak untuk dipatuhi dalam kondisi apapun.

Menurut kebiasaan hidup, manusia memerlukan power “kekuatan” yang bermacam-macam. Lalu apa yang memotivasi para bawahan mematuhi peraturan-

peraturan yang dibuat oleh para pemimpin mereka? Berikut ini adalah jenis-jenis power “kekuatan” yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin.

a. Kekuatan Akal

Allah menguasai manusia dengan menggunakan kekuatan akal yang diperankan oleh orang-orang yang berfikir, yaitu para pemuka suatu dan pemegang kendali roda kepemimpinan yang menentukan gerak-gerik manusia. Allah hanya mengaktifkan akal manusia untuk bekerja, tanpa memerlukan kekuatan luar atau pengawasan yang menyertainya.

Untuk itu kita menemukan syariat (hukum-hukum) Allah dan perintah-perintah-Nya selalu disertai dengan uraian rinci melalui hukum sebab akibat yang rasional dan sangat menghargai akal.

b. Kekuatan Imbalan

Manusia mempunyai kecenderungan untuk menyukai harta sebagaimana yang digambarkan Allah dalam firman-Nya,

وَإِنَّهُ لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيدٌ

*Dan Sesungguhnya Dia sangat bakhil karena cintanya kepada harta[1597].
(QS. al-Aadiyaat: 8)*

Oleh karena itu, imbalan motivasi yang positif dapat memberikan pengaruh kepada sebagian besar manusia serta mendorongnya untuk mematuhi perintah dan melaksanakan peraturan. Kita juga sering mendapatkan bahwa metode motivasi imbalan selalu bergandengan dengan perintah-perintah Allah, seperti yang dikemukakan dalam firman Allah,

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا ^ص وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا تُجْزَىٰ إِلَّا

مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦٠﴾

160. Barangsiapa membawa amal yang baik, Maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat amalnya; dan Barangsiapa yang membawa perbuatan jahat Maka Dia tidak diberi pembalasan melainkan seimbang dengan kejahatannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan). (QS. al-An'aam: 160)

Metode seperti itu jauh lebih sesuai dari pada cara yang digunakan oleh orang-orang yang menganut paham materialis. Mereka lebih mementingkan harta benda daripada semangat yang memberikan kepuasan akal dan perasaan. Selain itu, metode itu pun sangat tepat jika diterapkan terhadap orang yang tidak punya kecenderungan untuk berbuat jahat.

c. Kekuatan Sanksi

Sanksi sangat tepat jika diterapkan kepada mereka yang sering melanggar dan mempunyai sifat malas, karena mereka akan bergerak dan berbuat positif jika merasa ketakutan dan datang ancaman. Orang seperti mereka pemberian sanksi atas kesalahan dan pelanggaran mereka akan mengembalikan mereka menjadi sadar kembali. Allah berfirman,

وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ نَارُ جَهَنَّمَ لَا يُقْضَىٰ عَلَيْهِمْ فَيَمُوتُوا وَلَا يُخَفَّفُ

عَنْهُمْ مِنْ عَذَابِهَا ^ع كَذَلِكَ نُجْزِي كُلَّ كَافِرٍ ﴿٣٦﴾

36. Dan orang-orang kafir bagi mereka neraka Jahannam. mereka tidak dibinasakan sehingga mereka mati dan tidak (pula) diringankan dari mereka azabnya. Demikianlah Kami membalas Setiap orang yang sangat kafir. (Faathir: 36)

Kekuatan sanksi ini juga dapat mencegah manusia dari perbuatan-perbuatan salah karena godaan banyak sekali, mulai dari yang paling ringan seperti bermalasan dan kurang teguh, namun akibatnya lebih buruk dari pada yang terbayangkan.

d. Kekuatan cinta

Kekuatan cinta sangat sesuai dengan kepribadian manusia yang romantis, penuh dengan rasa cinta dan kelembutan. Suatu kenyataan bahwa semua manusia mempunyai perasaan lemah lembut, namun dalam tingkatan yang berbeda-beda.

Ciri khas orang yang memiliki kepribadian ini adalah cukup mengetahui apa yang disukai dan yang tidak disukai dengan kondisi pihak yang dikasihi atau dicintainya.

Berkaitan dengan perasaan kekuatan cinta, Allah berfirman,

كَيْفَ يَكُونُ لِلْمُشْرِكِينَ عَهْدٌ عِنْدَ اللَّهِ وَعِنْدَ رَسُولِهِ إِلَّا الَّذِينَ
عَاهَدْتُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ ۗ فَمَا اسْتَقَمُوا لَكُمْ فَاسْتَقِيمُوا لَهُمْ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ ﴿٧﴾

Bagaimana bisa ada Perjanjian (aman) dari sisi Allah dan RasulNya dengan orang-orang musyrikin, kecuali orang-orang yang kamu telah Mengadakan Perjanjian (dengan mereka) di dekat Masjidilharaam[632]? Maka selama mereka Berlaku Lurus kepadamu, hendaklah kamu Berlaku Lurus (pula) terhadap mereka. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertakwa. (QS. at-Taubah: 7)

Dapat dipahami secara implisit bahwa Allah berkehendak untuk memberikan karunia-Nya kepada siapa yang mencintai-Nya dan tidak keluar (murtad) dari agama-Nya. Allah pun mengantarkan mereka kepada sikap mencintai-Nya dan

menjauhkan mereka dari perbuatan murtad setelah beriman serta mengantarkan mereka kepada semangat berjihad di jalan-Nya sehingga tidak takut kepada orang-orang yang suka mencela.

Dalam manajemen, kekuatan-kekuatan tersebut juga harus diperhatikan karena manusia mempunyai semua kecenderungan seperti itu bahkan terkadang kecenderungan-kecenderungan itu dimiliki oleh semua manusia. Hanya saja setiap kecenderungan itu muncul pada saat-saat dan kondisi tertentu dan dalam tingkatan tertentu pula.

Jadi untuk membangun metodologi manajemen agar intruksi-intruksi, peraturan-peraturan, dan keputusan-keputusan terlaksana, ikutilah penerapan melalui langkah-langkah berikut ini:

a. Meyakinkan Akal

1. Mengingat kondisi keputusan dan perintah-perintah semampu mungkin.
2. Mintalah karyawan Anda untuk mengungkapkan pandangan-pandangan orang lain kemudian berikan jawaban dan keterangannya.
3. Memahami segala pertimbangan dan keputusan dengan benar.

b. Memberikan Imbalan

1. Gaji merupakan imbalan utama bagi orang yang tekun, serta mematuhi dan melaksanakan peraturan.
2. Imbalan materi merupakan imbalan yang mendorong orang untuk bekerja dengan baik mencapai target transaksi yang dikehendaki, melaksanakan instruksi sehari-hari, menepati waktu, serta saling menolong.

3. Bonus tahunan ditentukan berdasarkan gaji, tunjangan, serta penentuan standar keberhasilan dalam teknik dan manajemen.
4. Pekerjaan di luar jam kerja yang membuat bertambahnya beban, waktu, dan keberhasilan atau semacamnya, juga turut serta menentukan imbalan atas kebaikan. Surga adalah balasan bagi orang-orang yang bertakwa. Adapun mereka yang berbuat baik dan tekun akan mendapatkan lagi tambahan.
5. Memberikan balasan yang baik sangat penting sekali untuk mencapai tujuan, adapun menundanya berarti tidak menghilangkan penghargaan.
6. melipatgandakan imbalan bagi yang menjadi teladan karena kesuksesan mereka juga merupakan kesuksesan karyawan dan perusahaan, dan itu tidak bisa dipisahkan.

c. Menjauhkan Sanksi

1. Mengumumkan tentang sanksi-sanksi yang akan diberikan kepada anggota dengan jelas.
2. Mengecek bahwa para karyawan benar-benar telah memahami peraturan.
3. Peraturan diterapkan untuk semua secara merata.
4. Memberikan sanksi yang berlipat ganda bagi yang seharusnya menjadi contoh ketika melanggar karena seharusnya lebih konsekuen dibandingkan para anggotanya dalam melaksanakan peraturan. Hal itu sangat berpengaruh karena apa pun yang dilakukan pemimpin akan mempengaruhi bawahannya.

5. Memberikan sanksi secara langsung akan membantu tercapainya tujuan, sedangkan menundanya akan memberikan pengaruh negatif. Yang terpenting, hindari penerapan sanksi sebagai ajang uji coba.

d. Rasa Cinta

Dalam hati para karyawan harus ditanamkan rasa cinta dan kesetiaan terhadap perusahaan, administrasi, pekerjaan, produksi, bangsa, akidah (keyakinan), dan hubungan kemanusiaan. Allah telah mendidik manusia untuk bersikap loyal terhadap sesama. Orang-orang yang beriman juga harus loyal kepada Allah dan Rasul-Nya, serta terhadap akidah dan saudara-saudaranya.

Menurut Diana (2008: 197-200) Dalam Islam teori motivasi yang paling dikenal adalah teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Ia menghipotesiskan bahwa dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu:

1. Faali (fisiologi); antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan keutuhan raga lainnya.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

5. Aktualisasi diri.

Dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana teori Maslow, tetapi ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu haji. Dalam hadist Bukhori yang artinya:

Nabi ditanya: "Amal apa yang paling mulia?" Ia menjawab: "Iman pada Allah dan Rasul-Nya." "Kemudian apa lagi?" Iamenjawab: "Jihad fi sabilillah." Kemudian ditanya lagi: "Kemudian apa?" Ia menjawab: "Haji yang mabrur." (Matan lain; Muslim 118, Turmudzi 1582, Nasa'i 2577, 3079, Ahamad 7198, 7273, 7320, 7525, 7729, Darimi 2286)

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, sedekah, hibah, dan juga wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al-sufla* yakni tangan di bawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *yadu al-sufla* yakni tangan diatas, yang semula menjadi *mustabiq* termotivasi agar menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi untuk istri, anak, dan keluarga, serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka, akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu merupakan kewajiban.

Dalam hadist Bukhori yang artinya:

Nabi bersabda: "Nafkahnya seseorang pada keluarganya adalah sedekah." (Matan lain: Muslim 1669, Turmudzi 1888, Ahmad 16463, Darimi 2549, Ahmad 16463, 16487, 21316, 2549).

Djalaludin (2007:12-13) dalam bukunya manajemen Qur'ani, menyatakan bahwa motivasi memiliki peran penting bagi produktivitas kerja. Al-Qur'an menceritakan bahwa Fira'un menjanjikan kepada tukang sihir akan memberi upah dan kedudukan tinggi seandainya mereka menang menghadapi Musa alaihi alsalam. *"Maka tatkala ahli-ahli sihir datang, merekapun bertanya kepada fir'aun: "Apakah kami sungguh-sungguh mendapat upah yang besar jika kami adalah orang-orang yang menang?" Fir'aun menjawab: "Ya, kalau demikian, sesungguhnya kamu sekalian benar-benar akan menjadi orang yang didekatkan (kepadaku)""*. (Al Syu'ara' (26): 41-42). Akan tetapi ketika para tukang sihir itu menemukan kebenaran sejati, maka motivasi materi yang menjanjikan oleh Fir'aun menjadi tidak berarti. Karena ternyata yang dibutuhkan oleh manusia bukan semata materi, tetapi ada nilai yang juga menjadi kebutuhan dasar manusia yang seringkali mengalahkan kebutuhan materinya.

Adalah hamba yang sholih, Dzul Qarnain, ketika mendapat tugas untuk membangun dam dengan imbalan materi beliau menolak. Beliau lebih memilih karunia Allah dari pada upah materi yang tidak memberi arti bagi hidupnya.

Firman Allah:

قَالُوا يٰۤاِنَّ الْقَرْنَیْنَ اِنَّ یَاۤجُوۡجَ وَمَاۤجُوۡجَ مُفْسِدُوۡنَ فِی الْاَرْضِ فَهَلْ
نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلٰۤی اَنْ تَجْعَلَ بَیۡنَنَا وَبَیۡنَهُمۡ سَدًّا ۗ قَالَ مَا مَكَّیۡ فِیۡهِ
رَبِّیۡ خَیۡرٌ فَاَعِیۡنُوۡنِیۡ بِقُوَّةٍ اَجْعَلۡ بَیۡنَکُمۡ وَبَیۡنَهُمۡ رَدَمًا ۗ

“Mereka berkata: “Hai Dzulkarnain, sesungguhnya Ya’juj dan Ma’juj itu orang-orang yang membuat kerusakan di muka bumi, maka dapatkah kami memberikan sesuatu pembayaran kepadamu, supaya kamu membuat dinding antara kami dan mereka?” Dzulkarnain berkata: “Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadanya adalah lebih baik, maka tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuatkan dinding antara kamu dan mereka”” (QS. Al Kahfi (18):94-95).

Dari kisah di atas maka sudah jelas bahwa motivasi kerja dan beraktifitas bagi muslim yang kuat akidahnya adalah pahala dari Allah.

Islam memberikan perhatian serius pada niat atau motivasi ini. Lurusnya niat dan murninya motivasi karena Allah menjadikan suatu aktifitas dunia bernilai ukhrawi. Dan sebaliknya kotornya niat akan menjadi amal-amal ukhrawi menjadi tidak berarti di hadapan Allah SWT. Dari Abu Musa Al asy’ariy bahwa Rasulullah ditanya tentang seorang yang berperang karena *syaja’ah* (dianggap berani), *hamiyyah* (fanatis), dan *riya* (pamer), siapakah diantara mereka yang berjihat fisabilillah? Rasulullah menjawab, “Yang berperang untuk meninggikan kalimat Allah-lah yang berjihat fi sabilillah.”

Dalam firman Allah QS. Al-An’am: 162-163 yang berbunyi:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ۗ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ۗ

162. Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.

163. Tiada sekutu baginya; dan demikian Itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah)".

Kunci dari semua ini adalah Ikhlas karena Allah SWT, Ikhlas itu syi’ar para nabi dalam menjalankan misi dan tugas dakwahnya. Syi’ar mereka adalah,

“Upahku tidak lain hanyalah dari Allah belaka,” (QS. Yunus(10):72; Hud (11):29; al Syu’ara(26):109). Tidak ada keinginan-keinginan duniawi dibalik peran yang menjalankan. Tidak ada maksud untuk mengeruk kepentingan pribadi dalam dakwah yang mereka jalani. Tugas mereka hanya memberi nasihat. Dan nasihat itu akan berdampak positif ketika terbebas dari *mathami* (ambisi-ambisi) tertentu.

Ikhlas adalah harapan pada keridhaan Allah dan pahala melalui semua ucapan, amal dan pengabdian yang dilakukan tanpa ada dorongan oleh kepentingan pribadi, kemewahan, pangkat, gelar, jabatan dan sebagainya. Ikhlas dalam berorganisasi itu maknanya adalah berjuang untuk *fikrah* (ide) dan aqidah dan bukan mengejar kepentingan pribadi. Al Harits al Muhasibi berkata, “*al shadiq* (orang yang jujur dan bersih) itu adalah yang tidak menghiraukan seandainya nilai dirinya lepas dari hati orang lain, asalkan hatinya bersih dan murni. Ia khawatir bila amal-amal baiknya dilihat orang lain, dan tidak khawatir seandainya kekurangan dan sisi negative dirinya dilihat orang lain.”

Keikhlasan berarti memenuhi perintah Allah tanpa mempertimbangkan keuntungan pribadi. Seseorang yang ikhlas akan berpaling kepada Allah dengan hatinya dan hanya ingin mendapatkan ridha-Nya melalui setiap perbuatan, langkah, kata-kata, dan do’anya. Ia benar-benar yakin kepada Allah dan mencari kebajikan semata.

Keikhlasan itu energi yang mampu menjaga *ruh al’amal* (semangat kerja). Yang ikhlas tidak pernah patah semangat, meskipun saat bekerja tidak ada atasan yang melihat. Yang ikhlas tidak pernah berkecil hati meskipun tidak ada yang

memuji, sebab ia yakin ada yang lebih berharga dari sekedar pujian manusia. Yang ikhlas tidak pernah letih, sebab ia selalu merasa ditopang oleh energi Ilahi. Yang ikhlas tidak disibukkan oleh pikiran-pikiran mengapa tidak ada perhatian, mengapa tidak ada pujian, mengapa tidak ada penghargaan, karena yang ada di benaknya adalah bagaimana agar amal dan kerjanya bernilai ibadah yang berpahala.

Ikhlas itu bekerja dan bertugas bukan untuk mencari popularitas. Hal ini berat, apalagi bagi yang berpotensi yang sangat terbuka baginya peluang menuju pintu popularitas. Menjadi populer bukanlah negatif. Tapi menjadi negatif apabila popularitas itu menjadi tujuan di balik ketekunannya bekerja dan menjalankan tugas. Para Nabi yang mulia adalah orang-orang yang sangat terkenal demikian juga para khalifah yang lurus. Tapi mereka bukanlah orang-orang yang mencari popularitas. Karena itu, kata Al Ghazali, popularitas adalah fitnah bagi mereka yang lemah, tidak bagi yang kuat.

Orang ikhlas itu tidak cepat merasa puas dengan hasil kerjanya. Selalu menganggap kurang dalam menunaikan tugas dan kewajibannya, meskipun ia telah menunaikannya dengan penuh tanggung jawab. Ia tidak terpesona oleh hasil yang ia capai, takut terjadi *ghurur* atau kesombongan, khawatir kalau pekerjaan yang ia ketekuni gagal mendapat pahala dari Allah karena ia tidak mampu mengelola hatinya. Imam Turmudzi meriwayatkan bahwa Aisyah Radliyallahu ‘Anha bertanya kepada Rasulullah tentang ayat 60 dari surat Al Mukminun, “*Dan orang-orang yang memberikan apa yang telah mereka berikan, dengan hati yang takut,*” apakah mereka meminum khamer dan mencuri? Rasulullah SAW

menjawab, “*Bukan, justru mereka adalah orang-orang yang puasa, shalat, dan sedekah, hanya saja mereka takut kalau amalnya tidak diterima. Mereka adalah orang-orang yang berlomba dalam kebaikan.*”

Ikhlas itu berharap keridhaan Allah, bukan keridhaan manusia. Baginya, keridhaan manusia akan menjadi musibah bila ternyata berbuah kemurkaan Allah. Memuaskan Allah itu mudah karena ukurannya jelas: ikhlas. Sementara memuaskan manusia itu sulit karena setiap orang berbeda pikiran, dan keinginan. Kata pepatah Arab, ‘*irdla’u al naasi ghayatun laa tudrak’*, memuaskan orang adalah tujuan yang sulit dicapai. Orang yang ikhlas tidak ingin mulia di hadapan manusia tetapi terhina dihadapan Allah. Ia ingin mulia di hadapan Allah dan di hadapan manusia.

Sedangkan ikhlas bagi pimpinan itu berarti mempersiapkan program peningkatan kualitas dan kapasitas anggotanya. Bahwa salah satu kunci keberhasilan dan kesuksesan seseorang pimpinan ada pada diri para anggotanya. Anggota itu merupakan *qaidah shulbah* (pilar-pilar kokoh) organisasi. Kekeliruan dalam mengelola anggota-anggota akan berakibat buruk bagi tercapainya prestasi organisasi. Maka meningkatkan kualitas anggota menjadi satu keniscayaan, yaitu kualitas ilmu, amal, karya, keyakinan dan loyalitas.

Ikhlas bagi pemimpin adalah mempersiapkan kader yang akan melanjutkan estafet kepemimpinan. Bahwa ukuran keberhasilan suatu kepemimpinan tidak semata dilihat dari capaian prestasi yang diukir di era kepemimpinannya. Ukuran keberhasilan juga diukur melalui suksesnya kepemimpinan generasi penerusnya. “*adakah kamu hadir ketika Ya’qub kedatangan (tanda-tanda) maut, ketika ia*

berkata kepada anak-anaknya: "Apa yang kamu sembah sepeninggalku?" Mereka menjawab: "Kami akan menyembah Tuhanmu dan Tuhan nenek moyangmu, Ibrahim, Ismail, dan Ishaq, (yaitu) Tuhan Yang Maha Esa dan kami hanya tunduk patuh kepada-Nya". (QS. Al Baqarah (2): 133). Nabi Ya'qub alahi al salam ingin memastikan bahwa generasi penerusnya tidak keluar dari visi dan misi yang dicanangkannya.

Ikhlas itu siap memberi dan menerima nasehat dan saran. Tidak ada yang sempurna pada diri semua pihak yang ada dalam sebuah institusi. Pimpinan dan anggota juga manusia yang kadang salah dan lupa. Kesalahan yang terjadi dalam interaksi organisasi tidak selamanya negatif. Tapi menjadi negatif apabila keliru dalam menyikapinya kesalahan itu. Dan nasehat atau masukan, barangkali, cara yang tepat untuk menyikapi kesalahan itu. "Agama itu nasehat. Untuk Allah, Rasul, Kitab, pemimpin, dan masyarakat umum".

Dari semua hal yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan "Sesungguhnya amal seseorang bergantung pada niat, dan dia akan memperoleh apa yang dia niatkan. Barang siapa yang berhijrah karena dunia yang akan didapat, maka itulah yang akan didapatkan. Barang siapa yang berhijrah karena Allah dan rasul-Nya, maka hijrahnya itu (murni) kepada Allah dan rasul-Nya".

Mengenai kaitan antara semangat kerja dengan produktivitas, yakni apabila semangat kerja rendah maka produktivitas kerja karyawan juga ikut rendah. Sehingga efisiensi produksi yang dicapai akan rendah juga. Ini sesuai dengan pendapat dari Moekijat (1983:139) yaitu pegawai-pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap-sikap yang positif seperti kesetiaan, kegembiraan,

kerjasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Produktivitas dan efisiensi yang tinggi cenderung merupakan akibat daripada sikap-sikap dan tindakan-tindakan yang demikian.

Bahkan agama pun sangat menganjurkan agar manusia (pekerja) agar dapat bekerja dengan baik dan giat (bersemangat).

Sabda Nabi Muhammad SAW “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang bekerja, apabila bekerja ia melakukannya secara ihsan*”. (HR. Baihaqi)

Kata ihsan di sini dapat diartikan bahwa setiap pekerja harus atau diwajibkan untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (dalam konteks perusahaan). Dan perusahaan pasti mengharapkan agar para pekerjanya dapat bekerja dengan baik dan giat (bersemangat) sehingga target perusahaan dapat terpenuhi.

Namun demikian, perusahaan tidak boleh menargetkan hasil produksi yang berlebih-lebihan sehingga hasil produksinya menumpuk di gudang karena tidak laku dipasar.

Allah berfirman, dalam QS. Al A'raaf: 31

﴿ يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا

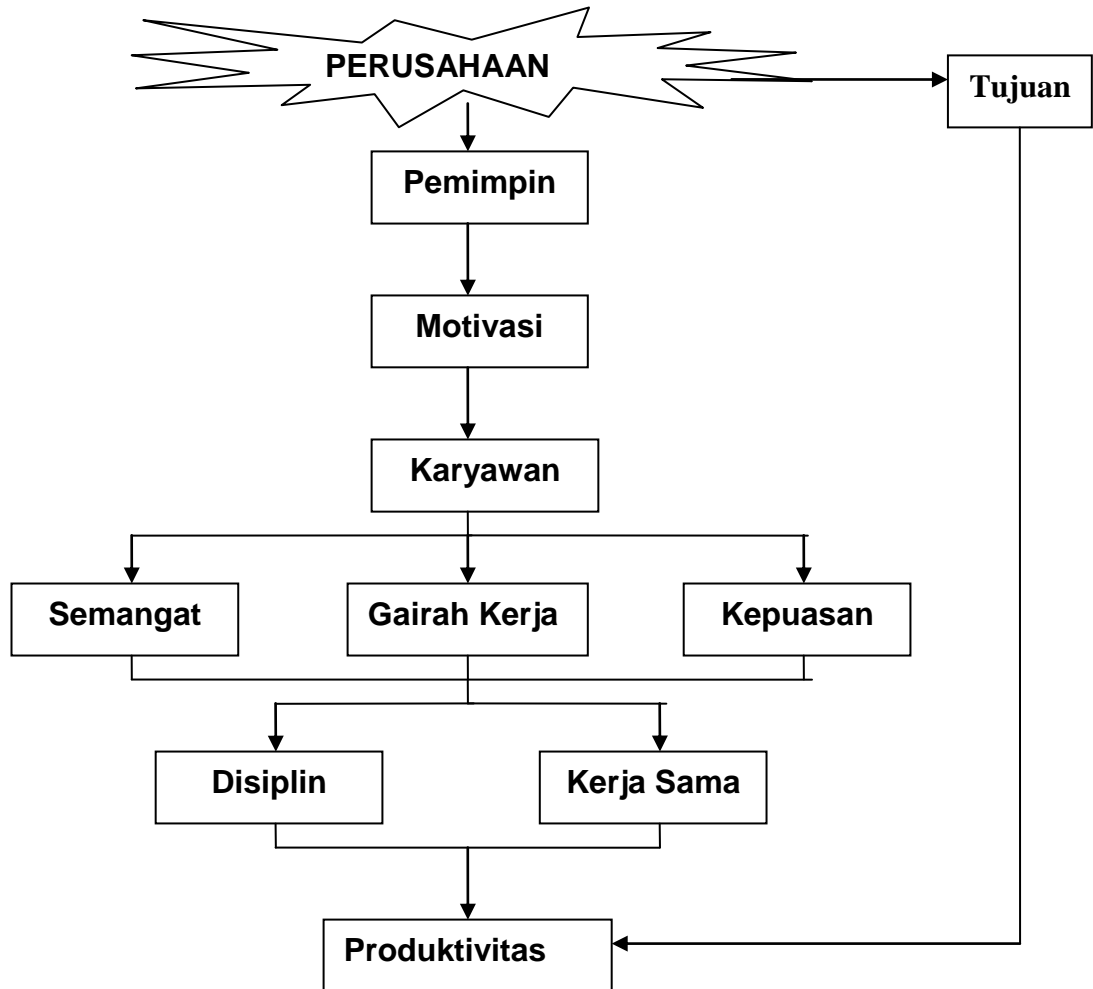
تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴿٣١﴾

31. Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di Setiap (memasuki) mesjid, Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa semangat yang tinggi sangat dianjurkan oleh agama karena dengan semangat kerja yang tinggi akan

meningkatkan produktivitas kerja karyawan (dapat memenuhi target). Namun demikian perusahaan tidak boleh terlalu menargetkan hasil produksi yang tinggi tanpa melihat kebutuhan pasar sehingga hasil produksinya hanya menumpuk di gudang saja dan tidak boleh memaksakan melebihi target atau kemampuan karyawannya, karena hal-hal yang demikian ini sangat dilarang oleh agama.

2.2.10. Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN DAN SUBYEK PENELITIAN

Adapun lokasi penelitian, peneliti memilih lokasi di perusahaan CV Dharma Utama yang berlokasi di Jalan Areng-Areng desa Dadaprejo Kecamatan Junrejo Batu – Malang Propinsi Jawa Timur. Dengan subyek penelitian adalah pemimpin perusahaan CV. Dharma Utama yaitu Bpk. H. Suharjito.

3.2. JENIS DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Dalam melaksanakan penelitian ilmiah diperlukan metode secara terancang dan sistem untuk menemukan pengetahuan baru yang terhandal kebenarannya. Selain itu metode penelitian ilmiah jika sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti maka mampu menemukan data yang relevan dan dapat dipercaya. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan penelitian deskriptif sedangkan jenis penelitiannya menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana cara pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Di sini sangat erat sekali kaitannya peranan seorang manajer personalia, dengan peranan bagaimana cara manajer personalia dalam memotivasi karyawan. Penelitian deskriptif menurut Arikunto (2002:9), adalah penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang sedangkan deskriptif menurut Nazir (1994:64), adalah suatu metode penelitian untuk membuat

gambaran mengenai situasi atau kejadian sehingga metode berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berkala.

Sehingga tujuan dari penelitian deskriptif adalah gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan akurat akan fakta-fakta, sifat-sifat mengenai fenomena yang diselidiki jadi dalam penelitian ini penulis berupaya memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang kondisi tersebut dan berdasarkan fakta-fakta yang diambil suatu kesimpulan.

Metode penelitian ini merupakan syarat dalam penelitian yaitu cara-cara berfikir dan berbuat yang disiapkan dengan baik untuk mengadakan proses penelitian dengan menggunakan metode-metode tertentu dan untuk mencapai tujuan penelitian. Metode ini memakai persyaratan yang ketat untuk dapat memberikan pengaruh dan bimbingan yang cermat dan teliti dalam rangka mempunyai nilai ilmiah yang tinggi.

Adapun alasan peneliti untuk menggunakan jenis kualitatif, karena fokus penelitian yang akan dilakukan adalah integrasi langsung dengan manajer personalia dan karyawan pada perusahaan.

3.3. JENIS DATA DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

a. Data Primer

Iqbal Hasan (2002:82), mendefinisikan bahwa data primer adalah data yang langsung dikumpulkan di lapangan oleh orang yang meneliti atau yang

bersangkutan yang memerlukan. Dalam penelitian ini data primer berupa hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis kepada pemimpin perusahaan.

b. Data Skunder

Hasan (2002:82) menyatakan bahwa data skunder adalah data yang telah banyak dapat berbuat untuk menjamin mutu dan peneliti harus menurut apa adanya. Data skunder yang diperoleh dalam penelitian ini adalah berupa data karyawan, profil CV Dharma Utama, struktur dan data-data yang berhubungan erat dengan bagaimana seorang manajer dalam memotivasi dan memberikan semangat kerja karyawan.

2. Sumber Data

Sumber data menurut Arikunto (1998:14), adalah subyek primer dan data skunder, darimana data diperoleh, sumber data yang dimaksud adalah satu organisasi atau lebih yang dipilih untuk menjadi nara sumber atau responden dan sebagai informan dari peristiwa yang terjadi. Dalam penelitian ini data yang akan diperoleh berdasarkan sumbernya dapat diklasifikasikan ke dalam data.

Sumber data menurut Moeleong (1990:112-116), adalah yang berkaitan dengan data utama, jenis datanya dibagi menjadi tiga yaitu kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.

1. Kata-kata dan tindakan

Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan data utama. Sumber data utama di catat melalui catatan tertulis atau melalui rekaman, pengambilan foto atau film. Disini focus pengamatannya adalah kata-kata dan tindakan seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan.

2. Data tertulis

Data tertulis merupakan sumber data yang di ambil melalui data-data buku, majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen lain. Dari data tersebut peneliti dapat memperoleh data informasi yang berkaitan sebagai bahan penelitian, seperti informasi tentang latar belakang atau profil perusahaan, struktur perusahaan, dan lain sebagainya.

3.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dari hasil pengamatan langsung terdapat perilaku manusia dimana peneliti secara parsipatif berada dalam kelompok yang diselidikinya. Untuk mengumpulkan data dan keterangannya yang diperlukan, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan obyek yang diteliti. Dalam hal ini yang dilakukan dibatasi pada materi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuannya, yaitu dititik beratkan pada bagaimana cara seorang pemimpin dalam upaya memberikan motivasi pada karyawan sehari-hari. Dalam hal ini peneliti langsung kelokasi dan melakukan pengamatan di tempat penelitian.

2. *Interview* (wawancara)

Merupakan tehnik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan responden yang mempunyai relosiasi yang berhubungan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan dengan pemimpin dan beberapa karyawan tentang permasalahan dan fokus penelitian.

Sehubungan dengan hal ini wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara tidak terstruktur, seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2001:133), bahwa wawancara tidak terstruktur adalah peneliti belum mengetahui secara pasti data yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang akan diceritakan oleh responden.

3. Panduan

Mengadakan pencatatan dari dokumen-dokumen tertentu yang berhubungan dengan penulisan penelitian ini, yang dapat dari tehnik dokumentasi ini adalah:

- a. Profil Perusahaan
- b. Struktur Organisasi
- c. Data Karyawan
- d. Data-data yang berhubungan erat dengan masalah yang di analisis dalam penelitian.

4. Instrumen Penelitian

Untuk mendukung atau membantu penelitian penulis dalam melakukan pengumpulan data, digunakan beberapa insntrumen penelitian menurut Arikunto (1998:137), Instrumen peneliti merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan secara sistematis dan

lancar. Adapun instrumen dari penelitian ini adalah peneliti sendiri karena hanya peneliti sendiri yang mampu menangkap makna yang terjadi dan ditunjang dengan alat-alat diantaranya alat tulis, filenot, interview guide yaitu tantangan yang disusun secara sistematis yang akan diajukan kepada nara sumber mengenai permasalahan peneliti.

5. Dokumentasi

Dokumentasi adalah tehnik atau metode pengumpulan data dengan cara mengambil data dari dokumen-dokumen yang ada baik berupa catatan atau transkrip agenda maupun yang lainnya. Arikunto (2002:107). Dalam hal ini peneliti akan meminta serta catatan mengenai kegiatan karyawan atau kerja dari para karyawan.

3.5. MODEL ANALISA DATA

Analisa data adalah suatu proses untuk mengatur aturan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola kategori dan suatu uraian dasar sebagaimana yang diungkapkan Nazar (1998:283), mengemukakan bahwa analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibicarakan dan diinterpretasikan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa data kualitatif. Data mungkin dikumpulkan dalam beraneka macam cara seperti observasi, wawancara, dokumentasi, tetapi analisa kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas. Huberman (1992:16), menjelaskan bahwa analisa kualitatif terdiri dari tiga alur yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi.

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah sebagai proses penelitian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data bukanlah suatu hal yang terpisah dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisa yang menajamkan, mengelola, mengarahkan , membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikianrupa sehingga kesimpulan finalnya peneliti tidak menepis data yang ada dari konteks dimana itu terjadi atau diperoleh.

b. Penyajian Data

Alur penting dalam kegiatan analisis adalah penyajian data. Peneliti membatasi dengan tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan, dengan melihat penyajian-penyajian kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh menganalisa atau mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Dengan demikian seseorang dapat menganalisa tentang apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah yang menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisa yang menurut saran yang dikiaskan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

c. Menarik Kesimpulan

Kegiatan analisa terakhir yang paling penting adalah menarik kesimpulan dan permulaan pengumpulan data, seorang menganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, dan proporsi. Penarikan

kesimpulan, dalam pandangan peneliti hanyalah sebagian kesimpulan, dalam kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Dalam pengertian ini, analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang 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 DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Profil dan Sejarah Berdirinya Perusahaan

CV. dharma utama (DUTA) didirikan oleh bapak H. Suhardjito yang berdiri sejak tahun 1986 dan memulai semua usahanya adalah pada tahun 1991, beliau mengawali industrinya dibidang catering dan kontraktor. Industri ini berkembang sampai ke luar kota seperti pasuruan, probolinggo, jember, lumajang, sidoarjo, Surabaya, kediri tulungagung dan jombang. Setelah usaha yang pertama ini berkembang pesat dan dikenal masyarakat luas beliau mendirikan beberapa usaha lainnya seperti onyx, meubel, dan juga cat.

Perusahaan ini dapat dibilang perusahaan keluarga yang dirintis oleh Bapak H. Suhardjio beserta istri dan juga anak-anaknya. Perusahaan ini diawali dengan usaha yang sangat kecil, dengan kegigihan dan keuletan beliau beserta keluarganya, maka usaha ini dapat berkembang seperti saat ini. Dan juga dapat membuat usaha yang lainnya seperti yang disebutkan di atas.

Dari keempat usaha tersebut usaha yang paling maju dan telah dikenal secara mendarah daging bagi masyarakat luas adalah usaha jasa boga yaitu cateringnya, karena usaha ini sudah hampir berumur seperempat abad. Kualitas dari usaha ini sudah tidak perlu diragukan lagi karena memiliki kualitas yang tinggi dan terjamin kehalalannya. jadi dari usaha inilah awal mula CV. Dharma Utama berdiri dan berkembang seperti saat ini. Dan dari usaha ini memiliki aset terbesar dari usaha yang lainnya.

Untuk perusahaan cat awal ide didirikannya perusahaan ini adalah dari teman-teman beliau yang mengalami masa pensiun dan ingin mendirikan sebuah usaha, lalu beliau mengusulkan untuk kerjasama. Dan perusahaan cat ini mulai dirintis pada bulan November 2008 dan mulai produksi pada bulan Maret 2009 sampai saat ini

Industri cat ini baru berumur kurang lebih satu setengah tahun, tetapi usaha ini sudah dapat mengepakkan sayapnya sampai malang raya, baru-baru ini ada kerja sama dengan distributor-distributor luar kota maupun sampai luar jawa, seperti Bali, Mataram, Kalimantan, dan lain-lainnya. Beberapa produk cat ini diberi nama yaitu Duta Paint, Anggrek Paint, dan setelah ini ada peluncuran produk baru dengan nama Duta Bintang Paint yang memiliki warna-warna yang lebih cerah dan terang.

Sasaran industri cat ini adalah masyarakat menengah ke bawah dari segi harganya pun cukup terjangkau dan dari segi kualitasnya tidak kalah bagusnya dengan produk-produk competitor. Karena perusahaan maupun konsumen menginginkan kualitas diatas competitor dan harga dibawah competitor. Dan untuk mencapai target yang diinginkan konsumen maka perusahaan harus memiliki tenaga ahli dan itu semua telah dimiliki oleh industri cat ini. Industri cat ini baru berbentuk home industri, meskipun hanya home industri tetapi tenaga kerja yang ada didalamnya sudah sangat profesional sehingga mereka dapat mengembangkan usahanya dengan waktu yang cukup singkat, dan industri ini beroperasi di Desa Dadaprejo Kecamatan Junrejo yang termasuk ke dalam kawasan Batu.

4.1.2. Visi, Misi, dan Motto

4.1.2.1. Visi

Prinsip yang selalu ditegakkan pada CV. Dharma Utama ini adalah pemberdayaan tenaga kerja lokal. Dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dari segi moril maupun materil. Apabila perusahaan mengalami kemajuan maka kemakmuran karyawanpun akan meningkat, maka dengan prinsip ini perusahaan terus berupaya untuk menjadikan usaha ini menjadi sukses agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada di dalamnya. Jadi visi ini bukan hanya menjadi visi tetapi juga menjadi motivasi bagi para karyawan, staff dan juga pimpinan CV. Dharma Utama ini. Maka visi CV. Dharma Utama ini adalah “Terbentuknya beberapa usaha dengan memberdayakan tenaga kerja lokal”

4.1.2.2. Misi

Nilai-nilai yang selalu ditanamkan oleh pimpinan CV. Dharma Utama kepada seluruh bawahannya adalah “selalu berusaha dan beribadah”, tetapi ini juga menjadi misi perusahaan. Dimana perusahaan selalu berusaha melakukan yang terbaik bagi semuanya (karyawan, konsumen, maupun pimpinan), setelah berusaha sekuat tenaga maka mereka berdo'a dan tawakkal kepada Allah SWT. Bukan hanya ditanamkan pada bawahannya tetapi juga pimpinan selalu memberikan contoh seperti misi tersebut kepada bawahannya.

4.1.2.3. Motto

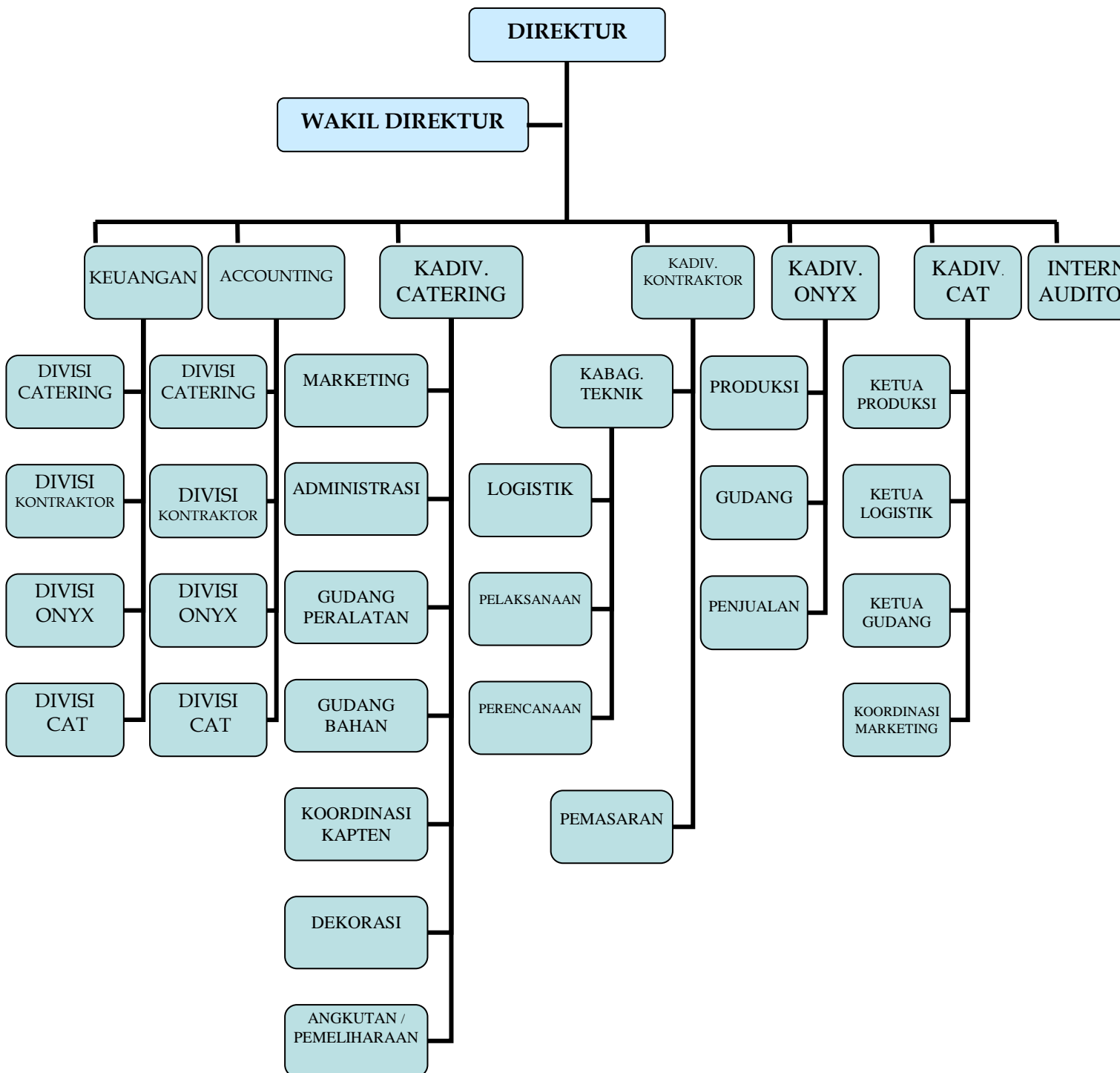
Dan motto hidup Pimpinan beserta bawahannya adalah “kerjaku ibadahku, InsyaAllah”. Jadi setiap pekerjaan yang mereka lakukan selalu diniatkan untuk beribadah kepada Allah SWT dan tidak mengharapkan imbalan yang berlebih secara materil tetapi hanya dengan mengharap imbalan yaitu Ridho Allah.

4.1.3. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Sruktur Organisasi CV. Dharma Utama

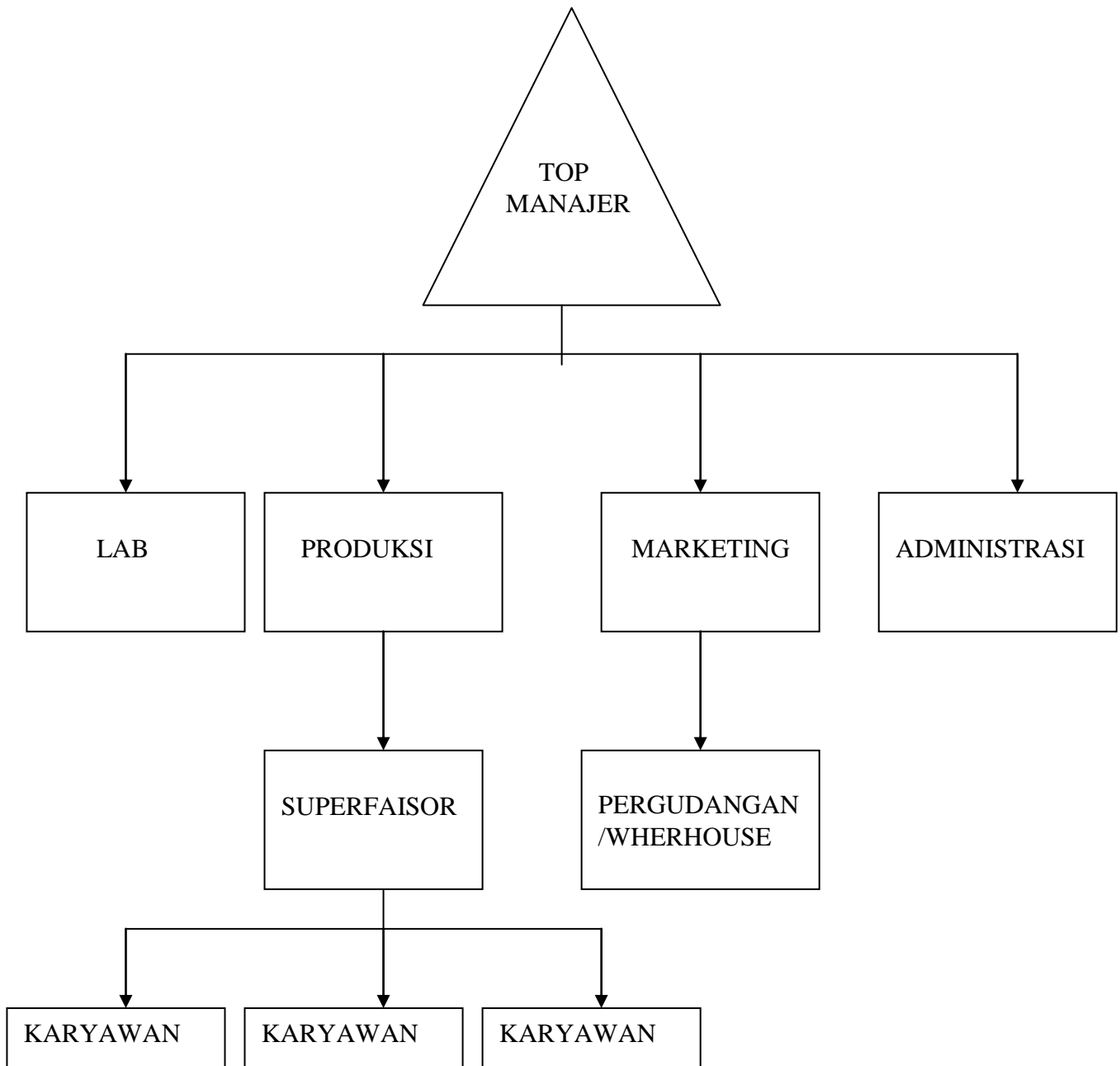
CV. DHARMA UTAMA (DUTA)



Gambar 4.2

Struktur organisasi CV. Drama Utama devisi cat (Duta Paint)

STRUKTUR PABRIK (DUTA PAINT)



Sumber: Dokumen CV Dharma Utama Batu

Keterangan Penempatan Jabatan:

1. Top Manajer:

Bapak Suhardjito selaku Direktur Perusahaan

Bapak Eddy Prayitno selaku Teknikal Pabrik

2. Produksi:

Yudi, Chairul, Hadi, Candra, Suwandi, Ihksan

3. Marketing:

Bapak Abadi, Bapak Eki, Bapak Yatmo, Saudara Susanto

4. Administrasi: untuk bagian administrasi ini masih dipegang oleh pihak keluarga.

5. Untuk bagian Lab dan Superfaisor belum ada yang menempati, untuk saat ini masih dipegang pihak produksi.

6. Untuk bagian Pergudangan juga belum ada dan untuk saat ini masih dipegang pihak *marketing*.

Hal yang akan direncanakan dan belum terlaksana adalah jabatan Superfaisor, nantinya jabatan ini akan dipegang oleh saudara Yudi dan akan membawahi karyawan-karyawan lainnya yang ada di bagian produksi, dengan pertimbangan dari awal perusahaan ini produksi kinerja yang paling menonjol bagus adalah saudara Yudi. Yang saat ini meski belum ditetapkan pembagian kerja dengan jelas saudara Yudi ini ada di bagian pembuatan pasta.

4.1.4. Jenis-Jenis Produksi

CV. Dharma Utama ini memiliki beberapa jenis Produksi yakni sebagai berikut:

1. Jasa Boga (katering), produk ini memproduksi berbagai macam masakan, dari masakan pesta, jajanan, maupun masakan modern. Produksi ini juga melayani dalam beentuuok kotak, prasmanan, maupun untuk konsumsi harian. Produk ini dapat dipesan sesuai selera konsumen dan juga untuk seberapa banyak pesanan dan pihak perusahaan tidak dibatasi besar atau kecilnya pemesanan.
2. Cat Tembok, adalah produk yang baru diluncurkan oleh CV. Darma Utama. Produk ini memiliki berbagai macam warna dan juga kualitas, dan pihak produksi juga memisahkan produk yang berkualitas tinggi dan juga menengah. Dan juga memisahkan warna yang terang maupun warna yang sedang, karena dari segi harga tentunya sangat berbeda. Dari produksi cat ini juga melayani pemesanan khusus yang biasanya dipesan oleh proyek-proyek maupun pihak-pihak tertentu dan selama bagian produksi siap untuk memproduksi maka akan diproduksi sesuai dengan pesanan dari segi kualitas maupun warna.
3. Jasa Kontraktor, dalam bidang ini pihak CV. Dharma Utama hanya sebagai penyalur tenaga kerjanya saja. Dan biasanya jasa ini digunakan oleh pihak pemerintah kota. CV. Dharma Utama dalam bidang ini tidak terlalu sering mendapatkan *job* karena pihak pemerintah kota jarang melakukan pembangunan saat ini.

4. Onyx, produk ini semacam pembuatan aksesoris yang terbuat dari batu marmer. Dan produk ini tidak berjalan secara harian tetapi dilihat dari kondisi. jadi apabila ada pemesanan maka akan diproduksi, tetapi apabila tidak ada pesanan maka produksi tidak berjalan.

4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.2.1. Implementasi Motivasi yang Dilakukan Oleh Pimpinan Terhadap Karyawan CV Dharma Utama

Untuk mendorong karyawan ke arah yang maksimal dengan adanya keinginan memenuhi kebutuhannya, dibutuhkan kebijaksanaan pemimpin perusahaan dalam usahanya untuk menggerakkan, mengajak dalam menggerakkan karyawan. Kebijaksanaan yang dipakai dalam hal ini adalah dengan memberikan dorongan atau motivasi.

Usaha pemimpin dalam memotivasi karyawan bukanlah hal yang mudah, karena manusia mempunyai perilaku berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dalam memenuhi kebutuhan dan harapan-harapan yang diinginkan. Oleh karena itu pemimpin harus peka dan berusaha untuk mengetahui dengan dorongan atau motivasi seperti apa agar karyawan mau dan semangat bekerja pada perusahaannya.

Perusahaan ini memiliki empat bidang usaha dan dari semua bidang tersebut yang mengontrol dari sekian banyak karyawan yang bekerja di dalamnya dan juga kebijakan akan teknisipun langsung diambil alih oleh pimpinan, jadi bagian-bagian yang ada di dalamnya hanya menjalankan apa yang diarahkan oleh

pimpinan. Jadi dapat diartikan bahwa pimpinan disini adalah seperti nahkoda kapal yang mengatur segalanya yang ada di kapal. Seperti yang diungkapkan pimpinan CV. Dharma Utama pada tanggal 16 April 2010:

“Dari keempat divisi semua saya yang membawahi, mengotrol jalanya perusahaan saya yang mengendalikan karena yang tahu tujuan awal dari perusahaan ini adalah saya selaku pemilik perusahaan, tapi sebelum saya membuka divisi baru, sebelumnya saya mempelajari ilmu dasarnya terlebih dahulu dan untuk pendalamannya maka saya memahaminya sambil berjalannya waktu”

Meski kekuasaan dan keputusan semuanya ada ditangan pimpinan, tetapi beliau bisa mengatur semuanya dengan baik. Dan semua itu tidak terlepas dari bantuan para staff yang telah dipercayai sepenuhnya oleh pimpinan karena pimpinan yakin mereka memiliki keahlian yang tidak diragukan lagi. Karena sebelum direkrutnya para staff ataupun teknisi, pimpinan selalu memiliki pertimbangan-pertimbangan tersendiri dan memiliki cara sendiri untuk menguji keahlian orang tersebut, dengan cara sebelum seorang itu dijadikan staff tentunya diadakan pengujian terlebih dahulu, jadi tentunya keahlian mereka tidak diragukan lagi.

Sebelum memaparkan bagaimana implementasi motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan CV. Dharma Utama maka terlebih dahulu peneliti memaparkan apa yang memotivasi pimpinan dalam mendirikan perusahaan tersebut, dalam wawancara peneliti dengan pimpinan pada tanggal 16 April 2010.

“Yang memotivasi saya dalam mendirikan dan perusahaan ini adalah untuk mencari penghasilan untuk memenuhi keperluan hidup dan menciptakan kesempatan kerja terutama untuk keluarga dekat dan penduduk sekitar”.

Dari pernyataan pimpinan pada saat peneliti melakukan wawancara kepada pimpinan di atas sesuai dengan apa yang didengar peneliti sebelumnya. Sebelumnya peneliti pernah mendengarkan langsung pernyataan pimpinan mengenai hal ini, pada saat peneliti melakukan praktek kerja lapang (PKL), saat pimpinan berbincang-bincang langsung, ditengah perbincangan tersebut pimpinan menyatakan bahwa yang memotivasi beliau mendirikan perusahaan ini adalah untuk mencari penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidup beliau dan keluarga, serta membuka lapangan pekerjaan untuk keluarga dekat yang belum mempunyai pekerjaan dan penduduk sekitar.

Hal ini juga sesuai dengan pengamatan peneliti secara langsung, pada saat peneliti melakukan PKL, peneliti melihat secara langsung bahwa kebanyakan pegawai yang ada di perusahaan ini adalah dari keluarga dan penduduk sekitar, suatu ketika peneliti menanyakan pada segerombolan ibu-ibu dari devisi catering, peneliti menanyakan tempat tinggal mereka, mereka menjawab rumah mereka ada disekitar perusahaan. Peneliti juga pernah menanyakan pada salah satu karyawan yang ada di devisi cat juga rata-rata dari penduduk sekitar, dan ada juga masi keluarga dengan pimpinan perusahaan.

Peneliti juga pernah mendengar pernyataan dari salah satu karyawan yang masih keluarga pimpinan perusahaan, orang itu mengatakan “Pak Djito (pimpinan) selalu mengutamakan keluarganya, jika ada salah satu keluarganya yang beluum mempunyai pekerjaan, maka Bapaknya langsung memanggilnya dan langsung memberikan pekerjaan buat dia”.

Dari semua penjelasan di atas menggambarkan betapa bijaksananya pimpinan CV. Dharma Utama dalam bertindak, dan betapa bijaksananya motivasi beliau dalam mendirikan perusahaan itu. Beliau adalah pemimpin yang memimpin, sangat berbeda dengan pemimpin di perusahaan-perusahaan lainnya adakalanya ada seorang pemimpin yang tidak memimpin, hanya duduk di tempat kerja menunggu laporan dari staff-staffnya, dan tidak pernah memperdulikan karyawan di tempat kerja. Tetapi tidak hanya pada pimpinan CV. Dharma Utama ini yang mana beliau sebagai pemimpin tidak hanya duduk di tempat kerja dan menunggu laporan dari karyawannya, tetapi beliau selalu terjun langsung di tempat karyawan bekerja, mengontrol dan kadang kala membantu karyawan dalam bekerja, beliau juga dalam berkomunikasi dengan karyawan juga sangat sopan dan lemah lembut, tidak pernah membedakan status social antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, terutama dengan beliau sendiri.

Selanjutnya mengenai bagaimana implementasi motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan, pada wawancara pada tanggal 16 April 2010, pimpinan CV. Dharma Utama mengemukakan bahwa:

‘Upaya dan cara saya dalam memotivasi karyawan adalah pada kesempatan, pertemuan baik secara keseluruhan atau setiap saat, dengan cara pendekatan dan memberikan pengarahan tentang tujuan perusahaan dan memberi nasehat seberapa pentingnya tanggung jawab, kedisiplinan, dan kejujuran dalam bekerja’.

“Dalam memberikan motivasi kepada bawahan tidak semudah yang kita bayangkan karena saya harus bisa memahami karakteristik masing-masing karyawan saya yang tentunya dari masing-masing individu berbeda-beda, saya bisa memahami karakteristik masing-masing karyawan saya adalah dengan cara pendekatan langsung dan dari perilaku masing-masing karyawan dalam menjalankan perintah, maupun tugas rutin sehari-hari, jadi saya sebisa mungkin harus bisa menyempatkan mengontrol langsung karyawan saya. Jika ada karyawan yang melakukan kesalahan maka saya harus secepatnya

menyelesaikannya agar tidak berkelanjutan, dengan cara memberi peringatan dan pembinaan. Selain itu dalam memberikan motivasi pada karyawan saya menggunakan gaji insentif khususnya pada bagian marketing, sales, dan proyek semakin banyak dia menghasilkan atau memasarkan produk maka semakin banyak dia mendapatkan insentif”

“Dalam hal pengambilan keputusan saya tidak selalu menggunakan system musyawarah karena tidak semua keputusan harus saya musyawahkan kepada karyawan atau staf-staf saya, adapun keputusan yang perlu saya musyawahkan adalah mengenai perkembangan pasar karena yang banyak mengetahui perkembangan pasar adalah karyawan saya, untuk menentukan langkah-langkah kompetensi maka perlu imput-imput dari karyawan saya. Sedangkan yang keputusan yang tidak perlu saya musyawahkan dengan karyawan atau staf-staf saya adalah yang sifatnya floap yakni mengenai penggajian atau penilaian prestasi tidak harus saya musyawarahhkan dengan mereka”.

Dari pengamatan peneliti sendiri, banyak cara-cara yang dilakukan pimpinan dalam berinteraksi dan memotivasi karyawannya, pada saat tertentu peneliti menjumpai pimpinan selalu terlibat kerjasama dengan bawahannya baik dalam menyelesaikan tugas maupun penyelesaian konflik yang terjadi pada karyawan, seringkali pimpinan melakukan pendekatan dan memberikan pengarahan-pengarahan, nasehat-nasehat kepada karyawan secara langsung. Dan dalam menentukan keputusan pimpinan selalu mengedepankan kesejahteraan karyawannya karena menurut pimpinan karyawan adalah aset yang paling berharga hal ini juga merupakan salah satu dari tujuan dari pemberian motivasi pada karyawan.

Dari berbagai sikap pimpinan kepada bawahannya dalam memotivasi maupun menindak karyawan selalu dilakukan dengan baik. Dalam arti selalu bersikap sopan, santun, dan tidak kasar dalam menindak karyawan yang melakukan kesalahan dan lebih menekan pada pendekatan secara langsung kepada bawahannya tersebut, dan dilakukan pembinaan kepada karyawan yang

kinerjanya kurang baik, meski tidak terstruktur waktunya tapi pembinaan itu langsung diberikan ketika ada karyawan yang kinerjanya kurang baik, maka karyawan yang kurang baik langsung membimbingnya begitu juga pimpinannya juga ikut langsung membimbingnya di tempat kerja, dan pada saat ada seminar. Hal ini sesuai dengan pernyataan seorang teknisi di pabrik pada tanggal 17 April 2010.

“Bapak selalu bersikap lembut, beliau memiliki sikap yang selalu santun dan sabar dalam menghadapi segala sesuatu seperti memberikan motivasi dalam bentuk memberikan pengarahan pada karyawan dalam hal pekerjaan atau pada hal-hal baru. Dan dalam menindak karyawan yang tidak disiplin dan yang melakukan kesalahan beliau hanya memberikan teguran, nasehat, dan membimbing langsung di tempat kerja, serta menanamkan kesadaran pada diri karyawan mereka akan tanggung jawab, kejujuran, dan kedisiplinan dalam bekerja”.

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan salah satu karyawan yang menyatakan:

“Bapak selalu menegur kami apabila kami melakukan kesalahan, tetapi dengan nada yang lirih dan lembut, karena bapak tidak mau menyakiti hati kami, apabila kami melakukan pelanggaran yang berat, bapak hanya melakukan pendekatan kepada kami serta memberikan nasehat akan arti kesadaran diri dalam bertanggung jawab, kejujuran, dan kedisiplinan dalam bekerja, apabila salah satu dari kami tidak masuk kerja tanpa ijin maka bapak hanya memberikan sanksi dengan memotong gaji harian kami.”

Peneliti pernah melihat sendiri pada saat melakukan PKL di pabrik, suatu ketika ada salah seorang karyawan yang melakukan kesalahan, karyawan itu bermalasan dan tidak mendengar perintah pimpinan, seraya langsung karyawan tersebut didatangi oleh pimpinan dan karyawan tersebut ditegur tapi dengan nada lembut dan sopan bahkan penelitipun sampai tidak jelas pembicaraan

pimpinan kepada karyawan tersebut, juga pimpinan memberikan nasehat kepada karyawan tersebut.

Selain upaya dalam memberikan motivasi pada karyawan terdapat juga faktor-faktor yang menjadi hambatan dan faktor-faktor pendukungnya dalam upaya memberikan motivasi kepada karyawan, hal ini paparkan oleh pimpinan CV. Dharma Utama dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan pimpinan CV. Dharma Utama.

“Faktor-faktor yang menjadi hambatan saya dalam memberikan motivasi kepada karyawan adalah dalam memahami karakteristik yang berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, dan latar belakang pendidikan yang mana dari faktor latar belakang pendidikan tersebut mempengaruhi mereka dalam pemikiran dan pengambilan keputusan. Sedangkan faktor pendukungnya adalah upaya saya dalam peningkatan SDM yang saya lakukan terus menerus mengikut sertakan semacam seminar, pengembangan pelatihan-pelatihan yang berkaitan tentang usaha dan pekerjaan, sesuai dengan bidang masing-masing”.

4.2.2. Model Motivasi yang Digunakan Oleh Pimpinan Terhadap Karyawan

CV Dharma Utama

Adapun model motivasi yang digunakan oleh pimpinan terhadap karyawan adalah menggunakan metode Tradisional dan Hubungan Kemanusiaan. Hal ini sesuai dengan wawancara antara peneliti dengan pimpinan yakni Bapak Suhardjito yang dilakukan pada tanggal 15 April 2010.

”Beliau mengemukakan bahwa “Model yang saya gunakan dalam memotivasi karyawan adalah model Tradisional dan model Hubungan Kemanusiaan, menurut saya kedua model tersebut lebih efektif saya gunakan pada karyawan saya, untuk yang model Tradisional adalah dengan alasan karena menurut saya untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan semangat maka saya menggunakan system upah insentif terutama pada karyawan bidang marketing, ketring, dan sales yang mana semakin banyak mereka menjual atau memasarkan produk maka semakin banyak pula penghasilan mereka karena lebih banyak mendapatkan

insentif, begitu juga pada bidang proyek, jika target dilaksanakan proyek di atas target maka lebih banyak mendapatkan insentif. Sedangkan untuk yang model Hubungan Kemanusiaan adalah dengan melakukan pendekatan dan pengarahan langsung jadi saya terjun langsung pada karyawan dan memberi pengarahan tentang pentingnya tanggung jawab dalam bekerja, dan kejujuran serta disiplin dalam bekerja, agar karyawan tidak merasa tertekan maka saya beri kebebasan pada karyawan untuk berpartisipasi dan menetapkan cara dalam pencapaian tujuan, dan juga saya beri kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan, selagi masih di dalam satu tujuan, peraturan, dan tanggung jawab mereka dalam bekerja karena semua yang kita kerjakan tidak hanya bertanggung jawab dengan diri kita dan orang lain tetapi yang lebih penting adalah tanggung jawab pada Allah SWT, tak lupa saya juga memberikan pengarahan tentang pentingnya kerja sama untuk mencapai tujuan ”.

Hal ini juga diperjelas ketika peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan CV. Dharma Utama pada tanggal 10 April 2010, yakni saudara Yudi yang mengemukakan:

” Hampir tiap hari Bapak datang ke pabrik untuk mengontrol dan menanyakan pada kami mengenai kabar dan perkembangan karyawan dalam bekerja. Dalam memberi motivasi pada saya dan karyawan yang lain. Bapak selalu melakukan dengan cara pendekatan secara langsung dengan memberikan pengarahan mengenai tujuan, tanggung jawab, dalam bekerja, dengan seringnya Bapak memberikan pengarahann seperti itu maka dengan sendirinya hal itu akan melekat dengan sendirinya dalam benak saya, agar saya dan karyawan yang lain tidak merasa bosan maka Bapak Djito memberikan kebebasan pada kami dalam mengambil keputusan dalam mejalankan pekerjaan, yang penting adalah adanya tanggung jawab, dan kejujuran, serta tidak keluar dari tujuan perusahaan ”.

Mengenai pemberian upah insensif hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu dari karyawan pabrik divisi pemasaran atau sales yakni saudara Santoso:

”Bapak selalu memberikan upah insensif pada saya setiap saya bisa menjualkan produk lebih dari target yang telah ditetapkan, semakin banyak produk yang saya jual maka semakin banyak pula insensif yang saya dapatkan”

Setiap ditanya mengenai berapa gaji yang didapatkan dan berapa insentif yang didapatkan, di sini para karyawan tidak pernah memberi tahu pada peneliti maupun pada orang lain, karena mereka anggap itu merupakan rahasia mereka. Jadi peneliti tidak bisa memaparkan secara terperinci tentang data mengenai gaji karyawan dan juga nominal insentif yang didapatkan.

Selain itu peneliti juga pernah melihat pendekatan yang dilakukan pemimpin kepada karyawan, pada saat peneliti melaksanakan PKL, pada suatu saat peneliti melihat pimpinan melakukan pendekatan langsung pada salah satu karyawan dan memberikan pengarahan dan nasehat-nasekat kepada karyawan tersebut, bahkan hampir setiap hari pimpinan melakukan interaksi atau komunikasi langsung dengan karyawan.

Argumen di atas sesuai dengan teori model-model motivasi yang dikemukakan oleh Martoyo (1992:143), dalam hal ini ada tiga model yakni model tradisional, model hubungan manusia dan model sumber daya manusia. namun yang digunakan pada pimpinan CV. Dharma Utama adalah model tradisional dan model hubungan manusia. Dengan penjelasannya adalah

1. Model Tradisional

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan manajer adalah bagaimana membuat karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan para karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Semakin banyak mereka menghasilkan semakin besar penghasilan mereka. alat motivasi didasarkan

anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan uang.

2. Model Hubungan Manusia

Mengatakan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka. Kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para manajer dianjurkan bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia

Dalam model sumberdaya manusia ini, berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam. Bukan karena motivasi, karena uang, ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan pada umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi.

Sedangkan untuk model sumber daya manusia pimpinan CV. Dharma Utama tidak menggunakan model ini karena beliau berpendapat bahwa bagi beliau, karyawan yang ada pada perusahaan beliau hampir semua bisa termotivasi dengan model tradisional dan hubungan manusia, karena karyawan yang ada diperusahaan ini bekerja demi mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan pimpinan beranggapan bahwa karyawan termotivasi tidak karena ingin mendapatkan prestasi kerja atau terpuaskan dengan prestasi kerja mereka, tetapi dalam bekerja lebih baik mereka termotivasi karena ingin mendapatkan insentif dan kompensasi atau gaji.

Dari pemaparan di atas maka sudah jelas bahwa model motivasi yang digunakan pimpinan CV. Dharma Utama adalah model tradisional, yakni dengan cara menggunakan sistem upah insentif. Dan model hubungan manusia, dengan cara melakukan pendekatan dan pengarahan langsung pada karyawan tentang pentingnya tanggung jawab dalam bekerja, pentingnya tanggung jawab dan kejujuran serta disiplin dalam bekerja. Menurut pendapat beliau kedua model tersebut sangat efektif untuk memotivasi karyawannya.

Agar implementasi pemberian motivasi dan model motivasi akan berjalan dengan lancar, maka pemimpin dan karyawan itu harus saling bekerja sama karena ini menyangkut kelancaran jalannya perusahaan. Selain itu hubungan pemimpin dengan karyawan akan terjalin dengan baik apabila masing-masing menyadari apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing dan apa yang mereka butuhkan dari masing-masing pihak. Hubungan ini tidak akan berjalan

mulus apabila ada salah satu pihak yang merasa dirugikan atau salah satu pihak tidak mendapatkan apa yang diharapkan. Jadi antara kedua belah pihak harus sama-sama diuntungkan.

Dari semua kegiatan pimpinan dalam memberikan motivasi, menurut penilaian peneliti, hal ini sudah mencakup daripada tujuan dari pemberian motivasi yang diungkapkan oleh Hasibuan (2005:97-98) yakni:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dalam memotivasi karyawan pimpinan perusahaan ini lebih mengedepankan norma-norma Islam dan juga nilai-nilai Islam, hal ini sesuai dengan pernyataan bapak H. Suhardjito selaku pimpinan dari hasil wawancara pada tanggal 16 April 2010:

”Saya dalam memotivasi karyawan selalu mengedepankan unsur-unsur religi karena sesungguhnya tanggung jawab atas apa yang telah mereka kerjakan bukanlah hanya kepada saya melainkan masih ada tanggung jawab yang lebihberat lagi yakni tanggung jawab kepada Allah

SWT , dan saya memotivasi kerja mereka dengan menanamkan niat ibadahh kepada Allah SWT, dan mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidup saya dan keluarga”

Selain itu jika dilihat dari hasil pemaparan di atas dari implementasi motivasi yang dilakukan oleh pimpinan CV. Dharma Utama, hal ini terkait mengenai sikap pimpinan terhadap bawahannya yang sopan, lemah lembut, serta pemaaf, setiap karyawan melakukan kesalahan beliau hanya menegur, memberi peringatan dan memberi nasehat serta memaafkannya tanpa harus langsung melakukan pemecatan, serta diadakannya musyawarah dalam mengambil keputusan agar tidak terjadi kesalahan, dan dengan musyawarah akan tumbuh rasa cinta dan kasih sayang sehingga saran atau sumbangan ide yang terlontarkan dalam sebuah permusyawaratan akan bersih dan murni, karena ada dalam musyawarah maka saling terbuka dalam melontarkan pendapatnya masing-masing. Dalam memberikan tugas pada karyawannya beliau selalu memberikannya sesuai dengan kemampuan masing-masing sebagai contoh salah satu karyawan yang bernama Yudi dia ahli dibidang pembuatan pasta, maka pimpinan menempatkan karyawan tersebut di bidang pembuatan pasta, begitu juga dengan saudara Santoso, dia ahli dibidang pemasaran, maka pimpinan penempatan pada bidang pemasaran. Selain itu pimpinan juga sangat memperhatikan waktu istirahat untuk karyawan, jadi karyawan tidak dipaksa untuk terus bekerja tetapi jika waktu menunjukkan waktu istirahat pastilah pimpinan menyuruh karyawan tersebut untuk istirahat. Sudah jelas hal itu sesuai dengan nilai-nilai islam

Hal ini sesuai dengan teori tentang motivasi dalam perspektif Islam, mengenai beberapa fenomena dalam berinteraksi dengan bawahannya, kutipan Ishaq (2006: 19-31). Yakni diantaranya mencakup tentang:

1. Rahmat (kasih sayang)
2. Pemaaf
3. Syura (musyawarah)
4. Memberi tugas sesuai kemampuan
5. Memberi peringatan
6. Memperhatikan waktu istirahat

Dalam Islam juga dijelaskan mengenai keharusan memberikan gaji pada waktunya dan bagi orang yang tekun, serta mematuhi dan melaksanakan peraturan. Serta melipat gandakan imbalan bagi yang menjadi teladan karena kesuksesan mereka juga merupakan kesuksesan perusahaan, dan itu tidak bisa dipisahkan, pada CV. Dharma Utama hal ini berkaitan dengan pemberian gaji insentif kepada karyawan khususnya pada divisi marketing, sales, catering, dan proyek, jika produk yang terjual lebih banyak dari target yang telah ditentukan maka banyak pula insentif yang akan didapatkannya. Dari pemaparan di atas maka sudah jelas bahwa motivasi yang dilakukan pimpinan CV. Dharma Utama juga tidak lepas dari nilai-nilai Islam.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

5.1.1. Motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer atau pimpinan untuk menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawan. Nitisatro (1997:126). Dari pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan CV. Dharma Utama adalah dengan cara pendekatan dan memberikan pengarahan tentang tujuan perusahaan dan memberi nasehat seberapa pentingnya tanggung jawab, kedisiplinan dan kejujuran dalam bekerja. Selain itu dalam memberikan motivasi pimpinan juga menggunakan system gaji insentif pimpinan lebih menekankan pada karyawan devisi catering, marketing, sales dan proyek.

5.1.2. Adapun model motivasi yang digunakan pimpinan CV. Dharma Utama adalah model tradisional dan model hubungan kemanusiaan, hal ini sesuai dengan implementasi motivasi yang digunakan pimpinan CV. Dharma Utama. Model tradisional dengan menggunakan sistem upah insentif dan model hubungan kemanusiaan adalah dengan melakukan pendekatan dan pengarahan langsung tentang tujuan perusahaan dan memberi nasehat seberapa pentingnya tanggung jawab, kedisiplinan dan kejujuran dalam bekerja.

5.2. Saran

5.2.1. Pimpinan harus bisa terbuka dengan bawahannya begitu juga sebaliknya, karena dengan keterbukaan itu maka akan tercipta hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan. Dengan adanya hubungan yang baik maka akan menciptakan kecintaan seutuhnya antara pimpinan dan juga bawahan dan rasa saling memiliki antara perusahaan, pimpinan dan bawahan serta adanya kerja sama antara bawahan dan pimpinan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dan juga dapat menghindari terjadinya kesalah pahaman diantara keduanya dan menciptakan rasa saling melengkapi kekurangan masing-masing. Dengan kecintaan para bawawahan kepada pimpinan, diharapkan agar pemberian motivasi pimpinan terhadap bawahan berjalan dengan lancar dan tidak sia-sia.

Hubungan pimpinan dengan karyawan akan terjalin dengan baik apabila masing-masing menyadari apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing dan apa yang mereka butuhkan dari masing-masing pihak. Hubungan ini tidak akan berjalan mulus apabila ada salah satu pihak yang merasa dirugikan atau salah satu pihak tidak mendapatkan apa yang diharapkan. Serta apabila mereka saling membantu untuk mengembangkan diri masing-masing dan juga tetap mempertahankan batas-batas dan identitas dirinya dengan cara yang terbuka dan saling menerima serta tidak saling menutup diri, hal yang paling penting dipertahankan selain hal di atas adalah rasa kebersamaan dan rasa kekeluargaan dalam organisasi

sehingga dapat menimbulkan suatu kerja yang untuk mencapai tujuan perusahaan.

5.2.2. Untuk penulis yang akan datang diharapkan dapat melengkapi melengkapi kekurangan penulis pada penelitian ini, karena sesungguhnya penelitian ini sungguh jauh dari kata sempurna. Dan diharapkan pada penelitian yang akan datang dapat mendapat memaparkan hasil penelitiannya lebih baik dari pada penulisan hasil penelitian saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, dkk, 2004. *manajemen Motivasi*, PT. Gramedia Widiasarasa Indonesia, Jakarta
- Arikunto Suharsimi, 1996. *Prosedur Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Djalaluddin Ahmad, 2007. *Manajemen Qur'ani*, UIN-Malang Press, Malang
- Diana, Nur Ilfi, 2008. *Hadis-hadis Ekonomi*, UIN-Malang Press, Malang
- Gibson James, 1996. *Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Gordon Thomas, 1997. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*, Gramedia Pustaka, Jakarta
- Handoko Hani, 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta
- , 1992. *Manajemen*, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Ranupandojo Heidjracman, Hasan Suad, 1990. *Manajemen Personalia*, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- , 1992. *Manajemen Personalia*, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Hasibuan Malayu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- , 2005. *Organisasi & Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Ishaq M, Ali, 2006. Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat dan Produktifitas Kerja Karyawan. *Skripsi*. Malang: FE-UIN
- Manulang, 1981. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Evaluasi Kinerja*, Revika Aditama, Bandung
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- , 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Rafika Aditama, Bandung

- Martoyo Susilo, 1990. *Manajemen Personalialia*, LP3S, Jakarta
- Matz Usry, 1993. *Cost Accounting*, Yasa Gina, Jakarta
- Moleong J, Lexy, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung
- Nitisemito, Alex S, 1986. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Payaman J. Simanjuntak, 1998. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya manusia*, Lembaga Penerbitan Fakultas ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Rahman, 2004. *Pengaruh Faktor Motivator Terhadap Produktivitas Kerja Bagian Produksi*, Jurnal Studi Manajemen Swayata. (1): 191-211
- Siswanto, Bedjo, 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan Kedua, Gramedia Bandung
- Septiani Ika, Nur, 2007. *Peran manajer Personalialia Dalam Memotivasi Kerja Karyawan*. Skripsi. Malang: FE-UIN
- Setiawan, 2003. *Peranan manajer Dalam memotivasi Kerja Karyawan*. Skripsi. Malang: FE-Brawijaya
- Sugiono, 1993. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Swasta , Basu, Ibnu Sukotjo, 1990. *Manajemen Personalialia*, Jilid 1, LP3S, Jakarta
- Syaif Rusli, 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan*, Bandung Aksara
- Sulistiani Ambar, Teguh, dkk, 2003. *Manajemen sumber Daya Mausia*, Graha ilmu, Yogyakarta
- Zuhri Muhammad, 2005, *Hubungan Antara Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Skripsi. Malang: FE-UIN

PEDOMAN WAWANCARA

“ANALISIS IMPLEMENTASI PEMBERIAN MOTIVASI KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA”

NAMA :

JABATAN :

Pertanyaan	Jawaban
1. Sudah berapa lama Bapak menjalankan usaha ini?	
2. Apa yang memotivasi Bapak dalam mendirikan perusahaan ini?	
3. Bagaimana upaya atau cara bapak dalam memotivasi karyawan?	
4. Apa model yang Bapak gunakan? Apakah model tradisional, model hubungan kemanusiaan, atau model sumber daya manusia? Dan apa alasannya?	
5. Ada dua Metode Motivasi. Pertama, langsung dan yang kedua tidak langsung. Metode apa yang	

<p>Bapak terapkan dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan dan apa alasannya?</p> <p>6. Bagaimana Bapak memahami perbedaan karakter setiap karyawan?</p> <p>7. Apa tindakan Bapak jika mengetahui ada karyawan melakukan kesalahan?</p> <p>8. Dalam mengambil keputusan apakah Bapak melakukan sistem musyawarah terlebih dahulu kepada karyawan dan apa alasannya?</p> <p>9. Faktor-faktor apa yang menjadi hambatan Bapak dalam upaya memberikan motivasi kepada karyawan?</p> <p>10. Dan apa faktor – faktor pendukungnya?</p> <p>11. Bagaimana Bapak mengatasi suatu permasalahan yang muncul dalam perusahaan Bapak?</p>	
---	--

12. Apakah motivasi- motivasi yang selama ini bapak terapkan berkaitan dengan syari'at Islam?	
---	--

Lampiran II

Dokumentasi

1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan pada tanggal 16 April 2010



2. Wawancara dengan teknisi pada tanggal 10 April 2010



3. Wawancara dengan karyawan perusahaan pada tanggal 10 April 2010



4. Duta Catering



5. Karnafal Sekaligus Iklan Produk Duta Paint



6. Produk Cat tembok (Duta Paint)



7. Produk Cat tembok Vanda



8. Pembuatan Caler Cat



9. Kegiatan Majlis Taklim



10. Briefing Sebelum Pemberangkatan Penghijauan di Batu





Lampiran III

Kode Warna Produk Duta Paint

NO	CODE	PRODUK
1	511	Sanded Brich
2	512	Soft Green
3	513	Avocado
4	514	Duta White
5	515	Ginger Peachy
6	516	Light Cream
7	517	Green Romantic
8	518	Musk Melon
9	519	Pure Grey
10	520	Crushed Rock
11	521	Off White
12	522	Lavender
13	523	Orange Bedder
14	524	Salmon
15	525	Rustic leather
16	526	Coral
17	527	Spring Song
18	528	Coral Spring
19	529	Honey Yellow
20	530	Lake Stone
21	531	Dream land
22	532	Purple
23	533	Everest Blue
24	534	Almound
25	535	Pink Snow
26	536	Morning Glory
27	537	Purple Nectar
28	538	Wild Rose
29	539	Seamist
30	540	Tangerine
31	541	Seruni White
32	542	Cucumbar
32	543	Millenium White
33	544	Limeglo
34	545	Lilac Frost
35	546	Lemon ice
36	547	Purple Lint
37	548	Little Grey

38	549	Newtown Brown
39	550	Tear Drop
40	220	WA 220
41	229	WA 229
42	302	Orange
43	301	roof paint maroon
44	702	Antique grey
45	701	Gardena (Super)
46	703	Duta super

LAMPIRAN IV



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG

FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang 65144 Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341) 558881

BUKTI KONSULTASI

Nama : Luluk Rohmawati
NIM : 06610062
Fak/Jur : Ekonomi/Manajemen
Pembimbing : Dr. H. Jamal Lullail Yunus, SE., MM.
Judul Skripsi : Analisis Implementasi Pemberian Motivasi Pada Karyawan CV.
Dharma Utama - Batu

No	Tanggal	Materi konsultasi	Tanda tangan pembimbing
1	01 Januari 2010	Proposal	1.
2	05 Januari 2010	Revisi Proposal	2.
3	12 Januari 2010	Revisi Proposal	3.
4	19 Januari 2010	ACC Proposal	4.
5	2 Maret 2010	Seminar Proposal	5.
6	23 Maret 2010	BAB I, II, III	6.
7	01 April 2010	ACC BAB I, II, III	7.
8	17 April 2010	BAB IV, V	8.
9	24 April 2010	Revisi BAB IV, V	9.
10	22 April 2010	ACC Keseluruhan	10.

Malang, 22 Maret 2010

Mengetahui

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA.
NIP 19550302 198703 1004

Lampiran 6

BIODATA PENELITI

A. Data Pribadi

1. Nama : Luluk Rohmawati
2. Tempat & Tanggal Lahir : Lamongan, 14 April 1987
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Jl Gowah RT.06/02 Blimbing – Paciran-
Lamongan
5. Telepon : 085646367676
6. E-mail : luluk_cntk@yahoo.co.id

B. Riwayat Pendidikan Formal

1. MI Blimbing Paciran lulus tahun 1999
2. MTS 11 Dengok Paciran lulus tahun 2002
3. SMA Karangasem Paciran lulus tahun 2005
4. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lulus tahun 2010

C. Riwayat Pendidikan Non Formal

1. Seminar Training Wirausaha Muda Mandiri
2. Seminar Global Sukses
3. Pelatihan SPSS FE UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

D. Pengalaman Organisasi

1. Anggota Ikatan Remaja Muhammadiyah (IRM) Masa Bakti 1999/2002
2. Anggota Ikatan Mahasiswa Lamongan (IKAMALA) Masa Bakti 2006/2010

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Malang, 11 Mei 2010

Luluk Rohmawati