

**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA  
KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA' TENTANG  
HUKUM MEROKOK  
(Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)**

**SKRIPSI**

Oleh

**GALUH FERTINASARI**  
NIM : 06610108



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

**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA  
KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA' TENTANG  
HUKUM MEROKOK  
(Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)**

**SKRIPSI**

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

Oleh

**GALUH FERTINASARI**  
NIM : 06610108



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

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA  
KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA' TENTANG  
HUKUM MEROKOK  
(Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)**

**SKRIPSI**

**Oleh**

**GALUH FERTINASARI**  
NIM : 06610108

Telah Disetujui 26 Maret 2010  
Dosen Pembimbing,

**Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si**  
NIP 19720212 200312 1 003

Mengetahui :  
Dekan,

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

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA**  
**KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA' TENTANG**  
**HUKUM MEROKOK**  
**(Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)**

**SKRIPSI**

Oleh

**GALUH FERTINASARI**  
NIM : 06610108

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

<b>Susunan Dewan Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua <u>Hj. Ilfi Nurdiana, S. Ag., M. Si.</u> NIP 197111108 199803 2 002	: (                    )
2. Sekretaris / Pembimbing <u>Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si</u> NIP 19720212 200312 1 003	: (                    )
3. Penguji Utama <u>Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM.</u> NIP 19700707 200003 1 001	: (                    )

Mengetahui :  
Dekan,

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

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Galuh Fertinasari  
NIM : 06610108  
Alamat : RT/RW 01 Ds. Pakuwesi Krajan Kecamatan Curahdami  
Kabupaten Bondowoso

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:

**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA KARYAWAN  
MENANGGAPI FATWA ULAMA' TENTANG HUKUM MEROKOK  
(Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)**

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

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**Klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggunga jawab saya sendiri.

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

Malang, 26 Maret 2010  
Hormat saya,

Galuh Fertinasari  
NIM: 06610108

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA  
KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA' TENTANG  
HUKUM MEROKOK  
(Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**GALUH FERTINASARI**  
**NIM: 06610108**

Telah Disetujui 26 Maret 2010  
Dosen Pembimbing,

**Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si**  
NIP 19720212 200312 1 003

Mengetahui  
Dekan,

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

**LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR**

**PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA  
KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA TENTANG  
HUKUM MEROKOK  
(Studi Kasus PR Gagak Hitam Bondowoso)**

Oleh

**GALUH FERTINASARI  
NIM: 06610108**

Telah Diseminarkan Tanggal 2 Maret 2010

<b>Susunan Dewan Penguji</b>		<b>Tanda Tangan</b>
1. Penguji I <b><u>Hj. Umrotul Khasanah, S. Ag., M. Si</u></b> NIP 19670227 199803 2 001	:	(                    )
2. Penguji II <b><u>Slamet, SE., MM, Ph. D</u></b> NIP 19660412 199803 1 003	:	(                    )
3. Penguji III (Pembimbing) <b><u>Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si</u></b> NIP 19720212 200312 1 003	:	(                    )

Mengetahui  
Dekan,

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



## **PERSEMBAHAN**

*I gift this graduate just for:*

Ayah dan Bunda tersayang, *thanks very much* atas segenap cinta, kasih, sayang, perjuangan dan segala pengorbanan yang tiada pernah terbalas.

## MOTTO

فَاقْرَءُوا مَا تَيَسَّرَ مِنْهُ

“Maka bacalah apa yang mudah bagimu (bagian) dari Al-Qur’an  
(konsep profesionalitas)”

**(QS. Al Muzammil 20)**

“Ilmu lebih cantik dari mangkuk yang tercantik,  
orang yang menuntut ilmu lebih manis daripada madu,  
dan beramal dengan ilmu yang telah dimiliki lebih sulit daripada meniti sehelai  
rambut.”

**#Utsman bin Affan RA#**

## KATA PENGANTAR



Assalamu'allaikum Wr.Wb.

Segala puji hanya milik *The Most Holy* Allah, Sang *Khaliq*, Sang Penguasa dan Maha Bijaksana yang telah menganugerahkan kepada setiap manusia jalan hidup yang berbeda dengan segala *Big-Bang-Nya*. *The all Mighty*, yang telah membekali tiap manusia di dunia dengan potensi yang beraneka rupa. Sholawat berkuntum salam semoga tetap tercurahkan kepada *The Biggest and The Last of Prophet* Muhammad saw, beserta segenap keluarga dan sahabatnya hingga akhir zaman.

Dengan segala ucapan syukur tiada terkira kehadirat *Ilahi Robby* atas diselesaikannya skripsi dengan judul **“Peranan Manajer Dalam Memotivasi Kerja Karyawan Menanggapi Fatwa Ulama’ Tentang Hukum Merokok (Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)”** sebagai syarat kelulusan strata satu (S1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia.

Dengan penuh rasa syukur, peneliti menyampaikan ucapan terimakasih dan teriring do’a kepada semua pihak yang telah membantu. Untuk itu, peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dua insan yang sangat berharga dalam hidupku, Abi (Eddy Suhaidy) dan Umi (Urifah) serta saudariku tercinta (Galuh Marliasari) yang dengan segala ketulusannya senantiasa mendo'akan, mengarahkan, memberi kepercayaan, dan dukungan baik materi, moril maupun spiritual.

*For always teach me how to walk without your hands, I'm so proud to be your daughter.*

2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta stafnya yang senantiasa memberikan pelayanan yang baik.
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan kontribusi tenaga dan pikiran, guna memberikan bimbingan dan petunjuk serta pengarahan kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah banyak berperan aktif dalam menyumbangkan ilmu, wawasan dan pengetahuannya kepada peneliti.
6. *Civitas academica & Library of Economic Departement* Mas Ari, Bu Yayuk dan Mas Slamet atas kerjasama dan berbagai bantuan serta arahan.

7. Seluruh sahabat seperjuanganku di Program Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Seluruh saudaraku di KOPMA “Padang Bulan” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberi dukungan semangat dan motivasi.
9. Dan teruntuk *the nice person* yang telah menjadi sahabat, saudara, bahkan pembimbing selama peneliti menempuh studi perkuliahan ini.
10. Karib seperjuangan yang tiada henti mengalirkan energi semangat dan perhatian, Mitha, Tessa, Ethies Nugrah, Irma, Sisil, Hida, Yuni. *Thanks for carrying, understand and always being my best friend.*
11. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang dengan ikhlas menyayangi dan membantu peneliti.
12. *Browsing search Google for much information and knowledge, for amazing technology the named note book. It's very useful and important thing for human being. Although I'm not getting it yet, thanks for incredible mind!!*

Teriring do'a semoga amal yang telah kita lakukan dijadikan amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua di dunia maupun di akhirat. Amiiien.

Peneliti menyadari sepenuh dan seteguh hati bahwa penyelesaian tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan,

wawasan dan pengalaman peneliti. Untuk itu peneliti sangat mengharap kritik dan saran rekonstruksi dari semua kalangan dan pihak untuk kematangan di masa yang akan datang.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Malang, 26 Maret 2010

Peneliti

Galuh Fertinasari

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Batasan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Kajian Teoritis .....	11
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	11
2.2.2 Pengertian Manajer .....	15
2.2.3 Pengertian Motivasi .....	20
2.2.4 Perubahan Lingkungan Eksternal .....	31
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian .....	36
3.2 Jenis Pendekatan Penelitian.....	37
3.3 Subyek Penelitian.....	38
3.4 Data dan Sumber Data .....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.6 Instrumen Penelitian.....	43
3.7 Analisis Data .....	43

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

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian .....	46
4.1.1 Sejarah PR Gagak Hitam Bondowoso .....	46
4.1.2 Tugas, Wewenang & Tanggung Jawab Struktur Organisasi .....	48
4.1.3 Jumlah Karyawan.....	54
4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian .....	56
4.2.1 Kondisi Karyawan Pasca Fatwa Ulama' .....	56
4.2.2 Motivasi Menghadapi Fatwa Ulama' Tentang Hukum Merokok .	58
4.2.3 Kendala yang Dihadapi.....	62
4.2.4 Solusi Menghadapi Kendala .....	63

## **BAB V. PENUTUP**

5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran.....	67

## **DAFTAR PUSTAKA .....**

Lampiran-lampiran

## DAFTAR TABEL

Table 4. 1 Jumlah Tenaga Kerja Produksi .....	55
Table 4. 2 Hasil Penjualan .....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: <i>Fatwa Majelis Tarjih Wa Tajdid</i> .....	72
Lampiran 2: <i>Sistematika Pertanyaan Wawancara</i> .....	73
Lampiran 3: <i>Surat Keterangan Bukti Penelitian</i> .....	74
Lampiran 4: <i>Struktur Organisasi</i> .....	75
Lampiran 5: <i>Biodata Peneliti</i> .....	76

## ABSTRAK

Galuh Fertinasari. 2010 SKRIPSI. Judul : “Peranan Manajer Dalam Memotivasi Kerja Karyawan Menanggapi Fatwa Ulama’ Tentang Hukum Merokok (Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)

Pembimbing: Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si

Kata Kunci : Motivasi

---

Sifat umum yang dimiliki oleh manusia adalah memiliki keinginan. Karyawan memiliki keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan. Demikian juga perusahaan memiliki keinginan karyawannya melakukan jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku ini biasanya disebut dengan “pengarahan” atau “*motivasi*”. Terkait dengan fatwa ulama’ tentang hukum merokok yang banyak menimbulkan kontroversi diantara banyak kalangan yang notabene merupakan organisasi masyarakat terbesar di Indonesia yaitu Muhammadiyah dan Nahdatul Ulama’, maka perlu dilakukan penelitian secara terpadu bagi seorang manajer untuk menentukan kebijakan yang tepat dalam memotivasi kerja karyawan bagi kelangsungan produktifitas karyawan, khususnya karyawan pada pabrik rokok.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dalam pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, untuk mengecek validitas data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian diketahui bahwa PR Gagak Hitam Bondowoso dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal, dalam hal ini fatwa ulama’ tentang hukum merokok adalah dengan disamping berusaha maksimal dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan perlu ditambahkan usaha dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang mempererat rasa kekeluargaan antar karyawan dan manajer. Pemberian motivasi berupa semangat yang dilakukan dengan mengingatkan kembali akan pentingnya memenuhi kebutuhan dengan bekerja.

## ABSTRACT

Galuh Fertinasari. Thesis. 2010. Title: "Role of Managers in Motivating Employees response to the Fatwa Ulama' About Smoking Laws (Case Studies at Cigarette Factory of Gagak Hitam Bondowoso)

Advisors : Ahmad Sani Supriyanto, SE., M. Si

---

**Keywords** : Motivation

General properties possessed by humans is to have the desire. Employees have certain desires that are expected to be fulfilled by the organization or company. Similarly, company employees have the desire to do certain kinds of behavior. Managerial responsibility to obtain this behavior is usually referred to as "guidance" or "motivation". Related to the fatwa ulama' about smoking law which causes a lot of controversy among many people that in fact is the largest community organizations in Indonesia, which Nahdatul Ulama and Muhammadiyah, then the research must be done in an integrated way for a manager to determine appropriate policies in motivating employees for continuity productivity of employees, especially employees at the cigarette factory.

In this study, researchers used a descriptive qualitative research method, in collecting data using interviews, observation, documentation, to check the validity of the data in this study used triangulation of sources.

The results reveal that public relations Gagak Hitam Bondowoso in the face of changing external environment, in this fatwa ulama' of the smoking law is in addition to the maximum to meet the needs and desires of employees need to be added by conducting business activities that strengthen the feeling of familiarity between employees and managers . Providing motivation in the form of a spirit that was done by recalling the importance of fulfilling the needs of the work.

## المستخلص

قالوة فيرتينا سارى . 2010. البحث العلمى الموضوع : "دور المدير في تحفيز العمال ردا على فتوى مجلس العلماء الإندونيسيين بشأن تحريم الدخان"(دراسة في مصنع **Gagak Hitam Bondowoso** للدخان)

المستشارون : أحمد ساني سوبريانتيو المحستير

الكلمات الرئيسية : تحفيز, فتوى تحريم التدخين

الخصائص العامة التي يملكها البشر هو أن لديه الرغبة. قد يرغب بعض الموظفين التي من المتوقع أن يتم الوفاء بها من قبل المنظمة أو الشركة. وبالمثل ، موظفي الشركة لديها الرغبة في القيام أنواع معينة من السلوك. المسؤولية الإدارية للحصول على هذا السلوك عادة ما يشار إليها باسم "توجيه" أو "الدافع". المتصلة فتوى العلماء عن قانون التدخين الذي يسبب الكثير من الجدل بين كثير من الناس أنه في الحقيقة هي كبرى منظمات المجتمع المحلي في إندونيسيا ، التي يجب أن يتم العلماء و المحمدية ، ثم البحث في وسيلة متكاملة لمدير لتحديد السياسات الملائمة في تحفيز الموظفين للاستمرار إنتاجية الموظفين ، والموظفين لا سيما في مصنع السجائر.

في هذه الدراسة ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي البحث النوعي ، في مجال جمع البيانات باستخدام المقابلات ، والملاحظة ، والوثائق ، للتأكد من صحة البيانات الواردة في هذه الدراسة باستخدام المثلثات من المصادر.

وبينت النتائج أن العلاقات العامة بوندوفوسو الأسود الغراب في مواجهة تغير البيئة الخارجية ، والعلماء فتوى هذا 'القانون التدخين بالإضافة إلى الحد الأقصى لتلبية احتياجات ورغبات الموظفين بحاجة إلى أن تضاف عن طريق إجراء الأنشطة التجارية التي تعزز شعور الألفة بين الموظفين والمديرين . توفير الحافز للروح التي نفذت من خلال تذكير بأهمية تلبية الاحتياجات من خلال العمل.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini telah berdiri banyak industri mulai dari kecil, menengah sampai industri besar. Dan semakin banyaknya industri yang berdiri maka akan semakin meningkatkan daya saing yang kompetitif antar perusahaan. Jika perusahaan tidak mengambil atau membuat keputusan strategik yang signifikan maka perusahaan tersebut tidak akan mampu bersaing dalam dunia bisnis.

Upaya yang dapat dilakukan untuk bisa bertahan dan mengembangkan perusahaan adalah dengan meningkatkan produktivitas perusahaan. Membahas produktivitas berarti membahas tentang kinerja para karyawan sebagai penggerak aktivitas perusahaan. Salah satu permasalahan yang dimiliki oleh perusahaan adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Meskipun jumlah sumber daya manusia yang dimiliki besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak laju dari perusahaan tersebut.

Persoalan yang ada adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Kualitas karyawan secara umum dapat diukur dari seberapa besar tingkat kinerja karyawan tersebut dalam suatu organisasi. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan, secara umum ada faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang dimaksudkan disini adalah sesuatu yang dapat

mendorong seseorang untuk dapat bekerja lebih giat dan mendapatkan perasaan yang puas dalam bekerja. Perolehan kepuasan kerja oleh karyawan adalah dengan motivasi yang ada dalam individu karyawan. Dan bagaimana seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya.

Pada dasarnya, perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang "mampu, cakap, dan terampil", tetapi yang terpenting mereka mau bekerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan karyawan tidak ada artinya jika karyawan tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan yang dimilikinya.

Sifat umum yang dimiliki oleh manusia adalah memiliki keinginan. Demikian juga yang dialami oleh karyawan dan organisasi atau perusahaan. Karyawan dan perusahaan memiliki hubungan timbal balik dalam masalah kepemilikan keinginan ini. Karyawan memiliki keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan. Demikian juga perusahaan memiliki keinginan karyawannya melakukan jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku ini biasanya disebut dengan "pengarahan" atau "*motivasi*". Pada intinya hal ini adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran perusahaan (Flippo, 1984:117).

Oleh karena itu pemberian motivasi diharapkan para karyawan dapat lebih loyal dan lebih produktif dalam bekerja sehingga akan meningkatkan

produktivitas perusahaan. Pemberian motivasi ini mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan:2005).

Memotivasi karyawan ini sangatlah sulit, karena pimpinan harus mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan karyawan dari hasil pekerjaannya itu. Kebutuhan dan keinginan-keinginan yang ingin dipuaskan dalam bekerja adalah:

1. Kebutuhan Fisik dan Keamanan
2. Kebutuhan Sosial
3. Kebutuhan Egoistik

Kepuasan karyawan dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka waktu panjang melalui empat cara, yaitu: 1) karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, 2) karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif, 3) karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan, dan 4) karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan puas.

Prinsip utama motivasi adalah seseorang hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan. Prinsip ini tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang melakukan sesuatu yang tidak disukainya, dan terpaksa melakukannya, sehingga cenderung tidak sesuai dengan yang ditargetkan atau diharapkan. Kejadian ini bisa saja dialami oleh karyawan

sebuah perusahaan, maka perusahaan tersebut pastinya akan mengalami kerugian yang sangat signifikan.

Jika kita selalu menggunakan pendekatan kekuasaan untuk memaksa orang lain melakukan sesuatu, maka organisasi kita tidak akan bertahan lama. Jika ada sedikit kesempatan, maka orang-orang dalam organisasi kita akan keluar atau paling tidak kinerja (*performance*) mereka jauh dari yang kita harapkan. Banyak sekali organisasi atau perusahaan mengalami *turnover* yang besar karena pegawainya tidak memiliki motivasi yang benar.

Sedangkan menurut Victor H dalam Flippo (1984), motivasi merupakan harapan yang sangat besar untuk mendapatkan sesuatu, sebaliknya jika harapannya tipis maka motivasi untuk mendapatkan sesuatu akan runtuh.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi seseorang, selain dari faktor internal, perubahan faktor eksternal juga banyak ikut andil dalam peningkatan ataupun penurunan motivasi yang dimiliki seseorang. Misal saja peraturan pemerintah, pertumbuhan ekonomi, inflasi, pola konsumsi dan lain sebagainya.

Penulis sengaja lebih menyoroti motivasi, karena motivasi merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam mempertahankan stabilitas produktifitas kerja karyawan. Terlebih lagi stabilitas produktifitas kerja karyawan dapat berubah mengikuti perubahan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Dan perubahan ini tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan atau organisasi.

Menurut A. Steirner (1988), satu-satunya pengaruh yang paling penting terhadap kebijakan dan strategi organisasi adalah lingkungan dalam dan luar

organisasi. Semakin rumit, bergolak dan berubah suatu lingkungan, semakin besar pula dampaknya terhadap sumber daya manusia, struktur organisasi dan proses produksi dalam organisasi.

Terkait dengan fatwa ulama' tentang hukum merokok yang banyak menimbulkan kontroversi diantara banyak kalangan yang notabene merupakan organisasi masyarakat terbesar di Indonesia yaitu Muhammadiyah dan Nahdatul Ulama'. Dimana Fatwa Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan pusat Muhammadiyah No. 6/SM/MTT/III/2010 yang membahas tentang hukum merokok banyak menuai tanggapan, banyak yang menyatakan setuju tapi tidak sedikit yang kontra akan putusan ini. Banyak alasan yang diberikan oleh pihak pro, demikian juga seolah bersaing pihak kontra juga banyak memiliki alasan dalam mempertahankan pendapatnya.

Untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal ini, banyak upaya yang dilakukan pihak perusahaan dalam mempertahankan stabilitas produktifitas kerja karyawan. Karena perubahan ini sedikit banyak berdampak pada kekhawatiran karyawan akan keberlangsungan operasional perusahaan, maka perlu dilakukan penelitian secara terpadu bagi seorang manajer untuk menentukan kebijakan yang tepat bagi kelangsungan produktifitas karyawan, khususnya karyawan pada pabrik rokok.

Pemberian motivasi yang sudah dianggap hal yang harus diperhatikan juga perlu adanya perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan pendelegasian dengan harapan pemberian motivasi tepat waktu dan tepat sasaran.

Berpegang pada latar belakang inilah maka penulis menganggap perlu untuk mengangkat masalah tersebut sebagai bahan penulisan ini dengan judul **“PERANAN MANAJER DALAM MEMOTIVASI KERJA KARYAWAN MENANGGAPI FATWA ULAMA’ TENTANG HUKUM MEROKOK (Studi Kasus Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso)”** sebagai obyeknya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah kondisi karyawan Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso pasca fatwa tentang hukum merokok diputuskan?
2. Bagaimanakah peranan manajer dalam memotivasi kerja karyawan yang berkaitan dengan fatwa ulama’ tentang hukum merokok?
3. Apakah kendala yang dihadapi manajer dalam memotivasi kerja karyawan berkaitan dengan fatwa ulama’ tentang hukum merokok?
4. Bagaimanakah solusi yang harus diambil seorang manajer dalam menyelesaikan kendala tersebut?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui kondisi karyawan Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso pasca fatwa tentang hukum merokok diputuskan.
2. Untuk mengetahui peranan manajer dalam memotivasi kerja karyawan yang berkaitan dengan fatwa ulama' tentang hukum merokok.
3. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi manajer dalam memotivasi kerja karyawan berkaitan dengan fatwa ulama' tentang hukum merokok.
4. Untuk mengetahui solusi yang harus diambil seorang manajer dalam menyelesaikan kendala tersebut

### **1.4 Batasan Penelitian**

Penelitian dilakukan hanya meliputi produktivitas karyawan sebelum dan sesudah ditetapkan fatwa ulama' tentang pengharaman merokok.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### *Bidang Akademis*

Teori bisa saja tidak sesuai dengan kenyataannya, maka perlu digali penyebab-penyebabnya agar tampak kebenaran dari ilmu pengetahuan.

#### *Perusahaan*

Penentuan kebijakan manajemen motivasi untuk menjaga stabilitas produktivitas karyawan.

#### *Penulis*

Penerapan teori yang telah didapatkan dalam perkuliahan di lapangan pekerjaan yang sebenarnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

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

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Bagus Projo (2002), mahasiswa Universitas Brawijaya Malang dengan judul “Peranan Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peranan manajer dalam merumuskan kebijakan yang harus dikerjakan oleh karyawan, pengarahan dan bimbingan, pemberian gaji dan pemberian kesejahteraan, pemberian pengawasan dan hukuman, pemberian penghargaan, kondisi kerja yang tercipta, penilaian kerja dan kesempatan berkembang pada para karyawan. Untuk mencapai tujuan ini digunakan jenis penelitian deskriptif dengan analisa kualitatif. Dengan penelitian pada fokus penelitian peranan pemimpin pada bagian tata usaha keuangan PT. PG Agung-Malang yang meliputi perumusan kebijakan yang harus dikerjakan oleh karyawan, pemberian gaji dan jaminan kesejahteraan kepada karyawan, pemberian pengawasan dan hukuman karyawan. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, penilaian prestasi kerja, kondisi kerja, dan kesempatan berkembang atau tumbuh.

Dari penelitian yang dilakukan, menunjukkan dimana pemimpin sudah dapat melaksanakan peranan dengan baik sehingga dapat meningkatkan

partisipasi karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dimana hak-hak dari para karyawan telah diberikan secara baik oleh pemimpin sehingga karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Karyawan juga memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik dan berusaha untuk mencapai prestasi dalam bidangnya.

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2003), mahasiswa Universitas Brawijaya Malang dengan judul “Peranan 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 yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif sedangkan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam melakukan hubungan dengan yang dipimpin, yaitu dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya. Antara lain; memimpin, menyemangati, mengembangkan, dan mengkoordinasikan. Memimpin bukanlah sebuah tugas yang ringan dan dituntut untuk mampu memberikan contoh-contoh yang baik pada bawahannya. Karena apa yang dikerjakan pemimpin dapat dipastikan dikerjakan juga oleh bawahannya. Dan apabila 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 seorang 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.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Ika Septiani (2007) mahasiswa Universitas Islam Negeri Malang dengan judul “Peranan Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan (studi pada Hotel Herlingga Jaya Blitar)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan yang diterapkan pada Hotel Herlingga Jaya Blitar.

Sehubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti, maka pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif sedangkan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam melakukan hubungan dengan yang dipimpin, yaitu dengan memenuhi kebutuhan karyawannya serta selalu menjadi contoh yang baik bagi karyawannya. Misalnya dengan mencontohkan disiplin yang bukan hanya diterapkan oleh karyawan melainkan juga oleh para manajer keseluruhan.

Berdasarkan pada pengamatan serta wawancara terhadap para karyawan Hotel Herlingga Jaya Blitar, timbul suatu kesimpulan bahwa seorang pemimpin

harus bisa memenuhi kebutuhan bawahannya agar masing-masing karyawan bisa lebih baik dan teliti serta bertanggung jawab dalam bekerja dapat optimal dan pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai seperti yang diharapkan.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut sejarah, masa “kepemimpinan” muncul pada abad 18. Ada beberapa pengertian kepemimpinan, antara lain:

- a. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu
- b. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama
- d. Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.
- e. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu

maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut ([kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com](http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com), diakses tanggal 10 April 2010).

Sedangkan kepemimpinan dalam Islam menurut pendapat Tanjung (2002:11) pada hakekatnya adalah berkhidmat atau menjadi pelayan umat. Kepemimpinan yang asalnya adalah hak Allah diberikan kepada manusia sebagai khalifah di bumi. Juga bukan karena ridhaNya, tak ada seorangpun yang mendapatkan amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggung jawabkan dihadapan Allah nantinya.

Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah (wakil Allah) di muka bumi yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai *abdullah* (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah seperti firman Allah yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا  
 مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ  
 إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."(Q.S.al-Baqarah:30).

Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*) dan lain-lain (Aunur Rahim, dk., 2001:3-4). Uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa, Kepemimpinan Islam (*Islamic Leadership*) adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Menurut Rivai (2004:63) pemimpin untuk abad milenium adalah pemimpin sebagaimana firman Allah SWT yang berbunyi:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي  
 الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ  
 الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا

يُشْرِكُونَ بِى شَيْئًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ



Artinya: "Dan Allah Telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana dia Telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang Telah diridhai-Nya untuk mereka, dan dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik" (An-nuur:55).

Menurut Abu Sinn (2006:127), kepemimpinan adalah faktor sosial yang tidak bisa dihindarkan untuk mengatur hubungan antar individu yang tergabung dalam suatu masyarakat. Munculnya seorang pemimpin dalam satu masyarakat adalah sebuah keniscayaan, sebagaimana yang diriwayatkan oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya: "*tidak dihalalkan bagi 3 orang yang berada di atas tanah di muka bumi ini, kecuali salah seorang dari mereka menjadi pemimpin*" dalam Hadits lain diriwayatkan: "*ketika 3 orang keluar melakukan perjalanan, maka perintahkanlah salah seorang dari mereka untuk menjadi pemimpin*".

Kepemimpinan menurut Islam yaitu kepemimpinan disebut juga dengan ulul amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus orang lain. Dengan kata lain pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
 الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (An-Nisa’: 59).

Seorang pemimpin adalah orang yang bertugas untuk memotivasi, mendorong, dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu yang berskala kecil maupun yang berskala besar seperti negara untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki (Widjajakusuma:2002). Menurut Moedjiono (2002:11) menjelaskan perbedaan kepemimpinan dalam Islam yang dikemukakan oleh para teoritis kepemimpinan adalah, bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi. Selain itu juga landasan dalam menjalankan kepemimpinan dalam Islam harus berdasarkan atas Al-Qur’an dan hadits.

### 2.2.2 Pengertian Manajer

Dalam hal ini manajer memiliki substansi yang mengarah pada seorang pemimpin, kepemimpinan seorang manajer mencakup perencanaan, pendelegasian, sampai pada pengevaluasian operasional perusahaan atau

organisasi. Sebelum membahas pengertian manajer, tidak ada salahnya membahas tentang pengertian dari manajemen terlebih dahulu. Secara etimologis manajemen berasal dari Bahasa Inggris "*management*" berasal dari kata kerja "*to manage*" yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan dan memimpin. Dalam bahasa Latin berasal dari kata "*mano*" berarti tangan, menjadi "*manus*" artinya melakukan sesuatu dengan tangan, sehingga menjadi "*managiare*" yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan. Dalam mengerjakan sesuatu tidak hanya sendirian, akan tetapi di bantu melalui kegiatan orang lain (Aribowo:2002). Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia bahwa manajemen merupakan penggunaan sumber secara efektif untuk mencapai sasaran. Perlu dijelaskan bahwa manajemen bukan merupakan suatu tujuan melainkan hanya "alat" untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Walaupun manajemen hanya merupakan "alat dan wadah" saja, namun harus tetap diatur dengan sebaik-baiknya. Karena jika manajemen ini baik maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Menurut Malayu (2005), manajemen adalah ilmu dari seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber-sumber secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Sondang (2001), berpendapat bahwa manajemen ialah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka penyampaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Banyak ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya: Donnel dkk. dalam blog Embe (2010) mengemukakan, “Manajemen adalah berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain”. Terry dalam Chuck (2001) memberikan definisi: *Management is a distinct processes constituting of Planning. Organization actuating and controlling performed. To determined and accomplish states objective by the use of human being and other resources.* Artinya Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Jika kita perhatikan definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
2. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dengan seni.
3. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya.
4. Manajemen harus didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab.
5. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan benar. Sesuatu tidak boleh dilakukan dengan asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani No. 909 (HR. Baihaqi):

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَتَهُ (رواه الطبراني)

Artinya: “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*”.

Arah perkembangan yang jelas, landasan yang mantap dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah SWT. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam. Allah SWT di dalam Al Qur’an mencintai perbuatan-perbuatan yang termenej dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam surat Ash Shaff: 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. (Q.S Ash Shaff:4).

Kokoh di sini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan yang lain. Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga.

Sedangkan manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

Mintzberg(1973), seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Kemudian dikelompokkanlah kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

*a. Peran antarpribadi*

Merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.

*b. Peran informasional*

Meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.

*c. Peran pengambilan keputusan*

Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan Menurut Moedjiono (2002:11) menjelaskan perbedaan kepemimpinan dalam Islam yang dikemukakan oleh para teoritis kepemimpinan adalah bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi. Selain itu juga landasan dalam menjalankan kepemimpinan dalam Islam harus berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadits.

### **2.2.3 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahannya atau pengikut. Jadi definisi dari motivasi adalah hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Winardi:2004).

Pandangan tentang motivasi adalah motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.

Adapun aspek-aspek dalam motivasi dikenal sebagai aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis. Aspek aktif atau dinamis adalah motivasi

tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan aspek pasif atau statis adalah motivasi yang tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Keinginan dan kegairahan kerja ini dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu (Hasibuan: 2005) :

1. Aspek motivasi statis tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperolehnya dengan tercapainya tujuan organisasi.
2. Aspek motivasi statis adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkannya tersebut.

Sudah menjadi tugas pimpinan atau manajer untuk memotivasi para karyawannya agar tujuan pemberian motivasi di atas dapat terpenuhi sehingga intinya motivasi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Mengingat bahwa setiap tindakan seorang manajer dalam perusahaan menstimulasi suatu reaksi para karyawannya, maka ia tidak punya pilihan apakah ia akan memotivasi mereka atau tidak. Persoalan pokok adalah bagaimana ia melakukannya, apakah tindakan-tindakannya bersifat efektif, sehingga para manajer atau pimpinan perlu menggunakan alat-alat atau instrumen dalam memotivasi karyawannya, yaitu:

1. *Materiil Insentif*, adalah motivasi yang diberikan berupa uang atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomisnya. Misalnya: kendaraan, rumah dan lain-lain
2. *Nonmateriil Insentif*, adalah alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak bernilai; jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Misalnya: medali, piagam, dan lain-lain
3. Kombinasi *Materiil Insentif* dan *Nonmateriil Insentif*, adalah alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil dan nonmateriil.

Secara umum motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif atau dikenal sebagai kompensasi. Motivasi positif ini dilakukan oleh manajer dengan memberikan hadiah (*reward*) atas prestasi mereka yang baik, biasanya diberikan setelah melebihi target yang ditetapkan. Pemberian *reward* tersebut dapat mendorong karyawan agar lebih semangat bekerja, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja, tetapi jika kecewa maka kurang baik juga. Sedangkan motivasi negatif adalah dengan pemberian hukuman (*punishment*) bagi karyawan yang prestasinya rendah, dalam jangka waktu pendek hukuman ini dapat memberikan semangat dalam bekerja, karena mereka takut dihukum, akan tetapi dalam jangka waktu panjang hukuman yang berkelanjutan dapat berakibat kurang baik. Maka perlu adanya keseimbangan antara pemberian *reward* dan *punishment*.

Secara garis besar para karyawan akan lebih bersemangat jika dimotivasi yang positif-positif, adapun usaha yang dapat dilakukan oleh manajer antara lain

mengubah jam atau hari kerja, pada waktu-waktu tertentu menaikkan gaji berkala, mengirim ke kursus-kursus, pembinaan karir, peraturan cuti beserta fasilitas cuti, rekreasi, pemberian tanda jasa bagi karyawan yang telah bekerja selama puluhan tahun, pemberian upah pokok dan tunjangan sosial dan lain sebagainya.

Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi anggota timnya sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosinya (EQ-nya). Paling tidak ada enam keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, sebelum dia dapat memimpin orang lain, yaitu:

*a. Mengenal emosi diri*

Keterampilan ini meliputi kemampuan kita untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya kita rasakan. Setiap kali suatu emosi tertentu muncul dalam pikiran, kita harus dapat menangkap pesan apa yang ingin disampaikan. Ketidakmampuan untuk mengenali perasaan membuat kita berada dalam kekuasaan emosi kita, artinya kita kehilangan kendali atas perasaan kita yang pada gilirannya membuat kita kehilangan kendali atas diri dan hidup kita.

*b. Mengelola emosi diri sendiri*

Ada beberapa langkah dalam mengelola emosi diri sendiri, yaitu: pertama adalah menghargai emosi dan menyadari dukungannya kepada kita. Kedua berusaha mengetahui pesan yang disampaikan emosi, dan meyakini bahwa kita pernah berhasil menangani emosi ini sebelumnya. Ketiga adalah dengan bergembira kita mengambil tindakan untuk menanganinya. Kemampuan kita

mengelola emosi adalah bentuk pengendalian diri (*self controlled*) yang paling penting dalam manajemen diri, karena kitalah sesungguhnya yang mengendalikan emosi atau perasaan kita, bukan sebaliknya.

*c. Memotivasi diri sendiri*

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri (*achievement motivation*). Kendali diri emosional – menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati – adalah landasan keberhasilan dalam berbagai bidang. Keterampilan memotivasi diri memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apa pun yang mereka kerjakan.

*d. Mengenali emosi orang lain*

Mengenali emosi orang lain berarti kita memiliki empati terhadap apa yang dirasakan orang lain. Penguasaan keterampilan ini membuat kita lebih efektif dalam berkomunikasi dengan orang lain. Inilah yang disebut Covey sebagai komunikasi empatik. Berusaha mengerti terlebih dahulu sebelum dimengerti. Keterampilan ini merupakan dasar dalam berhubungan dengan manusia secara efektif.

*e. Mengelola emosi orang lain*

Jika keterampilan mengenali emosi orang lain merupakan dasar dalam berhubungan antarpribadi, maka keterampilan mengelola emosi orang lain merupakan pilar dalam membina hubungan dengan orang lain. Manusia adalah makhluk emosional. Semua hubungan sebagian besar dibangun atas dasar emosi yang muncul dari interaksi antarmanusia. Keterampilan mengelola emosi orang lain merupakan kemampuan yang dahsyat jika kita dapat mengoptimalkannya. Sehingga kita mampu membangun hubungan antarpribadi yang kokoh dan berkelanjutan. Dalam dunia industri hubungan antarkorporasi atau organisasi sebenarnya dibangun atas hubungan antarindividu. Semakin tinggi kemampuan individu dalam organisasi untuk mengelola emosi orang lain (baca: membina hubungan yang efektif dengan pihak lain) semakin tinggi kinerja organisasi itu secara keseluruhan.

*f. Memotivasi orang lain*

Keterampilan memotivasi orang lain adalah kelanjutan dari keterampilan mengenali dan mengelola emosi orang lain. Keterampilan ini adalah bentuk lain dari kemampuan kepemimpinan, yaitu kemampuan menginspirasi, mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini erat kaitannya dengan kemampuan membangun kerja sama tim yang tangguh dan handal.

Berdasarkan penjelasan definisi dan aspek-aspek yang ada dalam memotivasi karyawan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan pemberian motivasi pada karyawan 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 kinerja karyawan

Dalam Al-Qur'an Allah banyak memotivasi setiap muslim dalam bekerja, dalam banyak ayatnya, antara lain dalam QS. At-Taubah, 9:105,

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya "Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan". (QS. At-Taubah, 9:105).

Tujuan aktivitas kerja manusia pada sistem sekular dan sosialisme adalah meraih laba sebesar-besarnya untuk menjadi masyarakat yang elitis. Tujuan material semacam ini ternyata mendatangkan berbagai konflik diantara sistem-sistem ekonomi sekular. Apalagi, sistem-sistem itu berupaya untuk saling mendominasi.

Konsep Islam tentang dunia sebagai ladang akhirat, memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia. Allah swt berfirman dalam QS. Al-Qashash, 28:77:

وَابْتَغِ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya *Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*

Dasar kebijakan Islam adalah keseimbangan dan keserasian antara kepentingan individu dan masyarakat. Sebagaimana diungkapkan Al-Qur'an:

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ ۗ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ۗ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِيعَ إِيمَانَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَحِيمٌ

Artinya: *Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan[95] agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. dan Kami tidak*

menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa Amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia. (QS. Al-Baqarah, 2:143).

Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan dan kenikmatan yang baik dapat berubah menjadi ibadah jika disertai niat tulus untuk menjaga anugerah hidup dan memanfaatkannya, serta menghormati kehendak Allah SWT. Orang yang beriman tetapi tidak bekerja, maka ia hidup dalam kehampaan dan kelumpuhan, tidak ada hasil konkrit dalam hidupnya, dan tidak ada tanda-tanda keimanannya. Sebaliknya, orang yang bekerja tanpa iman akan hidup seperti robot dan tidak mampu merasakan eksistensi nilai-nilai dibalik penciptaannya. Islam menetapkan bahwa amal tanpa iman adalah perjuangan sia-sia, bagaikan debu berhamburan ditiup angin kencang.

Allah swt berfirman dalam surat Ibrahīm ayat 18:

مَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ<sup>ط</sup> أَعْمَلُهُمْ كَرَمَادٍ اشْتَدَّتْ بِهِ الرِّيحُ فِي يَوْمٍ عَاصِفٍ<sup>ط</sup> لَا يَقْدِرُونَ مِمَّا كَسَبُوا عَلَىٰ شَيْءٍ<sup>ج</sup> ذَلِكَ هُوَ الضَّلَالُ

الْبَعِيدُ

Artinya: "Orang-orang yang kafir kepada Rabb-nya, amalan-amalan mereka adalah seperti debu yang ditiup angin dengan keras pada suatu hari yang berangin kencang. Mereka tidak dapat mengambil manfaat sedikit pun dari apa yang telah mereka usahakan (di dunia). Demikian itu adalah kesesatan yang jauh". (QS. Ibrahīm, 14:18).

Dalam pengertian umum, amal dalam Islam merupakan aktivitas terpenting bagi seorang Muslim dalam kehidupan di dunia. Seseorang tidak akan menerima

keridlaan-Nya kecuali jika ia memegang komitmen terhadap petunjuk-Nya. Petunjuk Allah yang diberikan kepada manusia melalui rasul-rasul-Nya bertujuan membimbing mereka merealisasikan keuntungan di dunia dan akhirat. Jadi, amal dalam Islam mempunyai tujuan ganda, yakni mendapatkan keuntungan di dunia dan akhirat.

Dalam perspektif Islam, aktifitas perekonomian (kerja) harus disertai komitmen untuk mematuhi petunjuk Allah yang digariskan Al-Qur'an dan dijabarkan As-Sunnah. Allah SWT berfirman:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا  
 اللَّهُ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: *Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung". (QS. Al-Jumu'ah, 62:10).*

Islam telah menetapkan kerja bagi seorang muslim sebagai hak sekaligus kewajiban. Islam memerintahkan bekerja dan menganjurkan agar pekerjaan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Rasulullah SAW berpesan agar seorang muslim berlaku adil dalam menetapkan gaji dan menepati pembayarannya. Pekerja yang menjalankan tugas dengan baik dihargai dengan gaji yang seimbang. Demikian pula, ia berpesan agar para pemimpin tidak merugikan para pekerja dalam bentuk apapun, termasuk tidak membebani pekerja diluar kemampuannya. Prinsip utama yang ditegakkan Islam dalam mengatur masyarakat ialah agar setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan diri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.

Kebutuhan sosial dan aktualitas pada setiap individu ternyata lebih rumit daripada kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini tumbuh dan berkembang sesuai dengan kematangan intelektual seseorang. Misalnya, afiliasi dan cinta, pengakuan dan penghargaan, kompetisi, dan aktualisasi diri. Kebutuhan ini memainkan peranan cukup penting dalam manajemen untuk membangkitkan motivasi para pekerja.

Kebutuhan sosial dan aktualitas berbeda-beda antara seseorang dengan yang lain, bahkan terkadang bertentangan. Terkadang seseorang merasa perlu beraktualisasi diri, karenanya ia senantiasa menekankan hal itu dalam segala hal sehingga tampil berbeda dengan yang lain. Ada juga yang memilih bertoleransi dengan orang lain.

Al-Qur'an menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang selalu terdorong untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi dalam suatu komunitas. Proses sosialisasi ini akan melahirkan berbagai dorongan dan kebutuhan tertentu, seperti afiliasi, aktualisasi, kompetisi, yang akan berpengaruh positif dalam peningkatan etos kerja karyawan. Pengabaian terhadap kebutuhan ini, terutama pada masyarakat tertentu, akan berakibat fatal bagi manajemen. Allah SWT berfirman:

يَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

*Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal". (QS. Al-Hujurat, 49:13).*

#### **2.2.4 Perubahan Lingkungan Eksternal**

Salah satu cara mengetahui kinerja perusahaan adalah dengan melihatnya dari sisi bagaimana manajemen perusahaan merespon kondisi lingkungan internal dan eksternalnya dengan menggunakan tolok ukur tertentu sehingga diketahui tingkat kesiapan perusahaan untuk mengantisipasinya serta bagaimana seharusnya perusahaan melakukan rekayasa ulang.

Terdapat sejumlah faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Antara lain ekonomi, teknologi, politik, nilai sosial, sikap pemegang saham, militer, pendidikan, hukum, pemerintah dan lain sebagainya.

Keputusan dikeluarkannya fatwa ulama' tentang hukum merokok dapat dikatakan sebagai perubahan eksternal yang sangat berpengaruh dalam kegiatan produksi, khususnya pabrik-pabrik rokok nasional. Dalam fatwa tersebut disebutkan bahwa merokok diharamkan bagi umat Islam (Fatwa Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan pusat Muhammadiyah No. 6/SM/MTT/III/2010).

Ketua Umum Pengurus Pusat Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU) Ldy Muzayyad berharap, fatwa tersebut tidak semata menjadi macan kertas namun diikuti oleh umat Islam yang berada di segala bidang, khususnya di lingkungan dunia pendidikan ([www.eramuslim.com](http://www.eramuslim.com), diakses tanggal 10 Jan 2010)

Pasca keluarnya Fatwa ulama' tentang hukum merokok, masyarakat Indonesia terbelah menjadi 2 (dua) golongan yaitu (1) golongan yang pro dan (2) golongan yang kontra.

Kalangan ulama yang mengharamkan rokok umumnya membawa dalil Al-Qur'an Surat An-Nissa ayat 29, menyebutkan:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ  
تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ

رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu*”.

Menurut pihak kontra akan pengharaman rokok menyebutkan bahwa kata “jangan membunuh diri kamu” dalam ayat ini ditujukan dalam konteks transaksi muamallah, jadi kurang tepat apabila dipakai sebagai dasar hukum haramnya rokok ayat di atas sebenarnya terkait dengan aktivitas perniagaan atau jual beli dimana dalam kalimat pertama dari An-Nissa ayat 29 disebutkan bahwa “*janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan bathil kecuali*

*melalui jalan perniagaan suka sama suka...".* Artinya tidak boleh terjadi transaksi jual beli atau sejenisnya dengan cara-cara paksaan dan tipuan sehingga terdapat pihak yang terdzalimi. Apabila dalam transaksi perniagaan terdapat unsur dzulmu maka dapat menggugurkan keabsahan dari akad itu sendiri.. Kedua, meskipun rokok dinyatakan berbahaya bagi manusia namun tidak bisa disimpulkan bahwa semua perokok akan mati lebih dahulu daripada orang yang tidak merokok. Memang di dalam rokok terkandung zat nikotin namun bagaimana pula dengan kopi yang juga mengandung zat kafein (Abdul; 2008).

Dalil lain yang dibawakan oleh golongan yang mengharamkan rokok adalah QS. Al-A'raaf ayat 157 yang artinya, "...dan menghalalkan bagi mereka segala yang baik dan mengharamkan bagi mereka segala yang buruk (*khabaits*)..." Namun pihak kontra berpendapat menggolongkan rokok ke dalam "*khabaits*" kurang tepat sebab lafadz "*khabaits*" yang terdapat dalam ayat tersebut bermakna makanan yang diharamkan seperti bangkai atau yang lain sebagaimana didapati dalam QS Al-Baqarah ayat 173, (Abdul; 2008)

إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لغيرِ اللَّهِ  
فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya: Sesungguhnya Allah hanya mengharamkan bagimu bangkai, darah, daging babi dan binatang yang (ketika disembelih) disebut (nama) selain Allah. (QS. Al-Baqarah ayat 173)

Alasan lain dari pendukung haramnya rokok adalah bahwa kita diharamkan mengganggu orang lain seperti yang dijelaskan dalam QS Al-Ahzab ayat 58, *“Dan orang-orang yang menyakiti orang-orang mukmin dan mukminat tanpa kesalahan yang mereka perbuat, maka sesungguhnya mereka telah memikul kebohongan dan dosa yang nyata”*. Dalil yang dibawakan ini kurang tepat menurut pihak yang tidak menyetujui pengharaman rokok, karena ayat ini berhubungan dengan fitnah yaitu dengan mengatakan berbuat zina padahal mereka tidak melakukannya, sehingga ayat ini tidak ada hubungannya dengan rokok ([www.eramuslim.com](http://www.eramuslim.com), diakses tanggal 10 Jan 2010).

Ayat lainnya yang digunakan untuk “menolak” rokok adalah QS Al-Israa ayat 27 yang artinya, *“Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara setan dan setan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya”*. Merokok memang dapat menjerumuskan orang pada pemborosan, namun perlu dicatat bahwa pemborosan tidak hanya terjadi pada rokok. Segala sesuatu, baik itu makanan, minuman, atau yang lainnya yang digunakan secara berlebihan maka akan terjerumus pula pada hal yang haram ([www.eramuslim.com](http://www.eramuslim.com), diakses tanggal 10 Jan 2010).

Oleh karena itu, sebaiknya patokan keharaman makanan dikembalikan pada Al-Qur'an seperti dalam Surat Al-Maidah ayat 3,

حُرِّمَتْ عَلَيْكُمْ أَلْمَيْتَةُ وَالِدَمُّ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهْلِيَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ  
 وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا  
 ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلَمِ ذَٰلِكُمْ فِسْقٌ....

Artinya: “Diharamkan bagimu (memakan) bangkai, darah, daging babi, (daging hewan) yang disembelih atas nama selain Allah, yang tercekik, yang dipukul, yang jatuh, yang ditanduk, dan yang diterkam binatang buas, kecuali yang sempat kamu menyembelinya, dan (diharamkan bagimu) yang disembelih untuk berhala, (mengundi nasib dengan anak panah itu) adalah kefasikan....”.

Sedangkan untuk minuman disebutkan dalam QS Al-Maidah ayat 90 yaitu *khamr*. Arak ialah semua bahan yang dapat menutupi akal, suatu ungkapan yang pernah dikatakan oleh Umar Ibnu-Khattab dari atas mimbar Rasulullah saw. Kalimat ini memberikan pengertian yang tajam sekali tentang apa yang dimaksud arak itu. Maka, setiap yang dapat mengganggu fikiran dan mengeluarkan akal dari tabiatnya yang sebenarnya adalah disebut arak ([www.eramuslim.com](http://www.eramuslim.com), diakses tanggal 10 Jan 2010).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi penelitian merupakan tempat dan keadaan dimana penulis diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang penulis teliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh lebih akurat, maka penulis memilih sekaligus menetapkan tempat dan waktu serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Maka situs penelitian yang ditetapkan pada bagian personalia pabrik rokok Gagak Hitam Bondowoso.

PR Gagak Hitam merupakan pabrik rokok tingkat menengah yang mudah terbaca perubahannya setelah terjadi perubahan lingkungan eksternal, terutama perubahan tentang hukum merokok. Pabrik rokok Gagak Hitam merupakan pabrik rokok yang tetap eksis produksifitasnya dibandingkan 42 pabrik rokok yang ada di Bondowoso. Terbukti dengan rutinnya pembelian pita cukai yang dilakukan pabrik rokok Gagak Hitam Bondowoso setiap bulannya. Ditambah lagi produksi Gagak Hitam sudah dapat dikatakan stabil dengan diproduksinya rokok tanpa bergantung pada besarnya volume pemesanan, melainkan besarnya volume penjualan. Sedangkan kota Bondowoso dipilih sebagai situs penelitian memiliki

keunggulan komoditi tembakau yang perlu diperhitungkan dibandingkan daerah lain di Jawa Timur setelah Jember.

### **3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian ilmiah diperlukan metode secara terancang dan tersistem untuk menemukan pengetahuan baru yang teruji kebenarannya, selain itu metode penelitian ilmiah perlu dilakukan karena dengan metode yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti mampu menemukan data yang relevan dan dapat dipercaya. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan penelitian kualitatif sedangkan jenis penelitiannya adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan mengetahui bagaimana peranan manajer personalia dalam memotivasi karyawan setelah adanya perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan deskriptif menurut Nazir (1994:64) adalah “suatu metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian sehingga metode berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka”.

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat akan fakta-fakta atau sifat-sifat mengenai fenomena yang diselidiki. Maka dalam penelitian ini penulis berupaya memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang kondisi tersebut berdasarkan fakta-fakta dan akan diambil suatu keputusan pada akhirnya.

Metode penelitian ini merupakan syarat dalam penelitian yaitu cara-cara berfikir dan berbuat yang dipersiapkan 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 pengarahannya dan bimbingan yang cermat dan teliti dalam rangka untuk mempunyai nilai ilmiah yang tinggi.

Adapun alasan peneliti untuk menggunakan jenis kualitatif, karena fokus penelitian yang akan dilakukan adalah interaksi langsung dengan manajer personalia dan karyawan pada pabrik rokok Gagak Hitam Bondowoso.

### **3.3 Subyek Penelitian**

Penentuan sumber penelitian menggunakan metode *purposive sampling* atau subyek bertujuan yaitu subyek yang dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan berdasarkan atas strata tetapi adanya tujuan tertentu (Arikunto, 1994:117). Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, antara lain; keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya maka tidak bisa mengambil jumlah subyek dengan jumlah banyak.

Adapun subyek yang diambil oleh peneliti sebanyak 3 kategori, antara lain:

- a. Manajer personalia 1 orang
- b. Manajer produksi 1 orang
- c. Manajer keuangan 1 orang
- d. Pengawas pabrik 1 orang

- e. Satpam pabrik 2 orang
- f. Karyawan senior pabrik 6 orang

Maka subyek yang diambil peneliti sebanyak 12 orang yang memang mengerti tentang pabrik.

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

#### **a. Data**

##### *1. Data Primer*

Iqbal Hasan (2002:82) mendefinisikan bahwa data primer adalah “data yang langsung dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan dan memerlukannya”. Dalam penelitian ini data primer berupa hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis kepada manajer personalia dan beberapa karyawan pabrik yang telah menguasai keadaan pabrik dengan baik. Pertanyaan yang diajukan telah disusun secara sistematis, namun tidak menutup kemungkinan pertanyaan akan lebih meluas sesuai dengan kondisi lapangan.

##### *2. Data Sekunder*

Iqbal Hasan (2002:82) menyimpulkan bahwa data sekunder adalah “data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, dimana peneliti tidak dapat berbuat banyak, untuk menjamin mutu maka peneliti harus menurut apa adanya”. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini adalah berupa

profil pabrik, data karyawan, struktur organisasi dan data-data yang berhubungan erat dengan peran manajer dalam memotivasi kerja karyawan.

## **b. Sumber Data**

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

Sumber data menurut Moeleong (1990:112-116) adalah yang berkaitan dengan data utama, jenis datanya dibagi menjadi:

### *Kata-kata dan Tindakan*

Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis, rekaman, pengambilan foto, atau film.

### *Data Tertulis*

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

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data hasil pengamatan langsung terhadap perilaku manusia dimana peneliti secara partisipatif berada dalam kelompok orang-orang yang diselidikinya. Untuk mengumpulkan data dan keterangan yang diperlukan, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### a. Observasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan obyek yang diteliti. Dalam hal ini observasi yang dilakukan dibatasi pada materi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuannya. Yaitu dititik beratkan pada peranan manajer terhadap motivasi kerja karyawan pasca perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini peneliti datang langsung ke lokasi dan melakukan pengamatan di tempat penelitian.

Adapun konsentrasi peneliti hanya tertuju pada pemberian motivasi yang diberikan manajer kepada karyawannya pasca fatwa ulama' tentang hukum rokok diputuskan.

#### b. Interview (wawancara)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan Tanya jawab langsung dengan responden yang mempunyai relevansi yang berhubungan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan

dengan beberapa karyawan dan manajer tentang permasalahan dan fokus penelitian.

Sehubungan dengan hal ini wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara tidak terstruktur, seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (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”.

Namun, sistematika pertanyaan yang diberikan telah direncanakan, ini dimaksudkan untuk lebih terfokusnya masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

#### c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik atau metode pengumpulan data dengan cara mengambil data dari dokumen-dokumen yang ada baik berupa catatan atau transkrip agenda maupun yang lain (Arikunto, 2002:107). Dalam hal ini peneliti akan meminta kepada manajer tentang sejarah perusahaan, tujuan, visi dan misi perusahaan serta catatan mengenai kegiatan karyawan.

Mengadakan pencatatan dari dokumen-dokumen tertentu yang ada hubungannya dengan penulisan penelitian ini, yang didapat dari teknik dokumentasi ini adalah:

1. Profil Pabrik
2. Struktur Organisasi
3. Data Karyawan
4. Data-data yang berhubungan erat dengan masalah yang dianalisa dalam penelitian.
5. Data-data hasil wawancara dan pengamatan secara langsung

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Untuk mendukung penulis dalam melakukan pengumpulan data digunakan instrument penelitian, menurut pendapat Arikunto (1998:137) instrument penelitian “merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan secara sistematis dan lancar”. Adapun instrument penelitian ini adalah peneliti sendiri karena hanya peneliti sendiri yang mampu menangkap makna yang terjadi dan ditunjang dengan alat-alat diantaranya alat tulis, file, *interview guide* yaitu pertanyaan yang disusun secara sistematis yang akan diajukan kepada narasumber mengenai permasalahan peneliti.

### **3.7 Analisis Data**

Analisa data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengorganisasikan kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sebagai mana yang diungkapkan Nazar (1998:283) bahwa “analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibicarakan dan diinterpretasikan”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa data

kualitatif. Data-data dikumpulkan dalam bermacam cara, seperti; observasi, wawancara, dokumentasi, namun analisa tetap dilakukan secara kualitatif yaitu tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun kedalam teks yang diperluas.

Huberman (1992:16) membagi analisis kualitatif terdiri dari 3 alur, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

#### a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan 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, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya tidak ada pihak lain yang menepis data yang ada dari konteks dimana itu terjadi atau diperoleh.

#### b. Penyajian Data

Alur penting yang kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Dengan melihat penyajian data akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh lagi, baik menganalisa maupun mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Dengan demikian seseorang dapat menganalisa apa yang terjadi, dan menentukan apakah penarikan kesimpulan sudah benar atau sebaliknya.

### c. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan analisis yang lainnya adalah menarik kesimpulan dari permulaan pengumpulan data yaitu menganalisis dengan metode kualitatif ini memulai pencarian arti informasi-informasi dengan mencatat keteraturan, pola-pola, dan proporsinya. Dalam hal ini analisis data kualitatif merupakan upaya yang berkelanjutan, 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.

## **BAB IV**

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

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

##### **4.1.1 Sejarah PR Gagak Hitam Bondowoso**

Berawal dari melimpahnya hasil produksi tembakau di kota Bondowoso, khususnya di daerah kecamatan Maesan, Bapak Nawar H. Wasil salah seorang petani tembakau yang sukses mulai mencoba membuat rokok dengan mengajak beberapa pemuda yang biasa bermain bola di lingkungannya. Ternyata usaha yang awalnya hanya coba-coba banyak diminati oleh masyarakat sekitar. Produksi rokok pun mulai ditingkatkan, yang awalnya bertempat di teras rumah mulai menempati garasi rumah Bapak Nawar.

Dalam proses marketingnya, Bapak Nawar selalu membawa serta hasil produksinya untuk lebih mengenalkan kepada masyarakat dalam setiap event pertandingan antar desa di lingkungannya. Untuk lebih meningkatkan tingkat penjualan dan pengakuan dari masyarakat, maka Bapak Nawar mulai memikirkan beberapa hal yang harus dilakukan untuk menunjang peningkatan dan pengembangan usahanya. Salah satunya dengan mendaftarkan rokoknya di pemerintah daerah.

Pada akhirnya PR. GAGAK HITAM dilegalkan dengan keterangan sebagai berikut: didirikan pada tahun 2004 oleh Bpk. Nawar H. Wasil berdasarkan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil *Nomor 510/261/430.56/2004* yang

dikeluarkan oleh Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso pada tanggal 04 Agustus 2004. Perusahaan bergerak dibidang industri rokok kretek dengan *Nomor NPWP 07.902.955.9-656.000*, yang dikeluarkan oleh Kantor Direktorat Jendral Pajak pada tanggal 20 Agustus 2004. Perusahaan telah memiliki Surat Tanda Pendaftaran Industri Kecil Rokok Kretek Tangan dengan *Nomor 130555204019* pada tanggal 05 Agustus 2004 dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso dan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (*NPPBKC*) *0711.1.3.3040* yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan RI Direktorat Jendral Kepabean dan Cukai tanggal 10 Desember 2004, serta Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak *No. Pem-220/WPJ.12/KP.1003/2005*.

Usaha memasarkan produk rokok yang akhirnya diberi nama Gagak Hitam mulai banyak mengalami perkembangan dengan sangat pesat, yang awalnya hanya dipasarkan dilingkungan tempat kediaman Bapak Nawar, mulai merambah kedesa sebelah bahkan seluruh penjuru kota Bondowoso dan sekitarnya. Sekarang sudah ada 4 (empat) cabang pusat pemasaran produk, selain di kota Bondowoso. Yaitu kota Jember, Situbondo, Banyuwangi dan Lumajang.

Produk yang ditawarkan yang awalnya hanya satu macam produk, yaitu rokok kretek Gagak Kuning Lama,akhirnya mulai mengalami peningkatan secara bertahap. Sampai ini terdapat empat macam produk yang ditawarkan PR Gagak Hitam sesuai dengan perkembangan selera konsumen. Yaitu: Gagak Kuning Lama, Gagak Kuning Baru, Gagak Baru dan G Mild. Untuk saat ini PR Gagak Hitam mampu memproduksi 350 bal rokok dalam sehari. Sedangkan target yang diharapkan di tahun 2010 ini adalah produksi mencapai 700 bal sehari.

Dengan berkembangnya PR Gagak Hitam, maka bahan baku yang digunakan bukan hanya dari kota Bondowoso, melainkan tembakau dari daerah luar Bondowoso mulai dari tembakau mulai dari daerah Garut sampai dengan tembakau daerah Lombok. Sedangkan cengkehnya sengaja didatangkan dari Manado dan caosnya dari Prancis dan Bogor. Ini semata-mata dilakukan untuk terus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

#### **4.1.3 Tugas, Wewenang & Tanggung Jawab Struktur Organisasi**

##### **Direktur Utama**

- a. Menetapkan rencana kerja dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana kerja secara keseluruhan
- b. Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing bagian
- c. Menjaga kelancaran operasional untuk jangka panjang
- d. Membuat dan mengambil keputusan dan kebijakan pada system perusahaan
- e. Bertanggung jawab atas segala akibat dari pengambilan keputusan atau kebijakan

##### **Manajer Pemasaran**

- a. Menentukan kebijaksanaan pokok dalam bidang pemasaran dan memimpin pelaksanaannya

- b. Menyusun dan menetapkan rencana strategi harga pemasaran yang realistis dan terpadu atas distribusi produk dan promosi
- c. Menyusun dan menetapkan rencana program dan anggaran pemasaran berdasarkan kebijakan strategis yang telah ditetapkan
- d. Mengawasi dan mengendalikan kegiatan pemasaran, menganalisis penyimpangan yang terjadi, dan melakukan penyesuaian.
- e. Mewakili perusahaan dalam bidang pemasaran untuk mencapai sasaran organisasi.
- f. Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.

### **Manajer Keuangan**

- a. Menganalisis laporan keuangan yang dihasilkan oleh bagian akuntansi secara periodic
- b. Membuat rencana anggaran perusahaan baik bulanan maupun tahunan
- c. Membuat laporan pertanggungjawaban kepada direktur utama
- d. Mengadakan koordinasi dengan manajer lainnya.

### **Manajer Personalia & umum**

- a. Mengirim dan mengawasi pendistribusian barang yang dipesan kepada pelanggan
- b. Merumuskan kebijaksanaan perusahaan di bidang personalia.
- c. Melakukan perencanaan serta seleksi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

- d. Membuat peringatan, teguran, dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau pun yang tidak, disesuaikan dengan catatan dan laporan prestasi karyawan.
- e. Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.
- f. Mengatur pembagian kerja karyawan.
- g. Mengawasi kelancaran pekerjaan karyawan.
- h. Menghitung gaji karyawan.

#### **Manajer Pengadaan & Perencanaan Bahan Baku**

- a. Mengatur, Menetapkan, dan Mengawasi pembelian.
- b. Mengatur pelaksanaan pembelian sesuai dengan harga dan kualitas yang memadai serta menjamin ketepatan waktu dan jumlah penerima barang.
- c. Menerima permintaan pembelian barang-barang yang dibutuhkan dari setiap bagian perusahaan.
- d. Menggunakan anggaran investasi (rencana pembelian) atas aktiva tetap sebagai alat pengendalian investasi atas aktiva tetap.
- e. Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.

#### **Manajer Produksi**

- a. Mengatur, menetapkan, dan mengawasi seluruh proses produksi
- b. Bertanggung jawab terhadap hasil produksi, kualitas produksi, dan proses produksi

- c. Membuat laporan tentang proses produksi kepada direktur, dan kantor pelayanan bea dan cukai panarukan setiap bulannya.
- d. Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.

### **Bagian Akuntansi**

Mengatur dan mengawasi pembukuan perusahaan serta mengerjakan tugas pembuatan laporan keuangan baik bulanan, kuartalan maupun tahunan.

### **Administrasi Keuangan**

- a. Mengatur dan mencatat penerimaan dan pengeluaran kas/bank perusahaan
- b. Melakukan pencatatan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan

### **Administrasi Penjualan**

- a. Melakukan pencatatan penjualan dalam buku penjualan
- b. Melakukan pencatatan piutang dan pelunasan pitang
- c. Menginformasikan kepada tenaga penjualan (salesman) bahwa piutang penjualan telah jatuh tempo
- d. Mengatur dan mengkoordinasi semua administrasi penjualan di kantor pusat dan cabang

### **Administrasi Pembelian**

- a. Membuat pesanan pembelian
- b. Menandatangani dokumen-dokumen pembelian sebatas pada wewenang yang diberikan

- c. Mencatat jumlah pembelian
- d. Membuat laporan pembelian secara berkala untuk dipertanggung jawabkan kepada manajer pengadaan & Perencanaan bahan baku

### **Administrasi Gudang Produksi**

- a. Melakukan pengawasan dan pemeriksaan secara keseluruhan terhadap keadaan persediaan dalam hal penyimpanan, keadaan fisik, dan kuantitasnya.
- b. Mencatat semua data permintaan dan pengeluaran barang dari gudang serta barang yang baru diterima dari supplier
- c. Menerima barang yang dikirim dari supplier dan mengecek kualitas dan kuantitasnya
- d. Mencatat semua data pemakaian dan pengeluaran barang dari gudang untuk proses produksi pada kartu gudang produksi (KGP)

### **Administrasi Produksi**

- a. Melakukan pencatatan semua hal yang berkaitan dengan proses produksi
- b. Melakukan pembukuan yang berkaitan dengan bea cukai
- c. Melakukan pencatatan hasil linting dan packing

**Administrasi Gudang Penjualan**

- a. Melakukan pengawasan dan pemeriksaan secara keseluruhan terhadap keadaan persediaan dalam hal penyimpanan, keadaan fisik, dan kuantitasnya.
- b. Menerima barang yang dikirim dari kantor produksi dan mengecek kualitas dan kuantitasnya
- c. Mencatat semua data pengeluaran barang dan pengiriman barang dari kantor produksi pada kartu gudang (KG)
- d. Melakukan Order Pengiriman barang dari kantor produksi

**Cashier**

- a. Melayani semua transaksi penjualan dengan konsumen/salesman
- b. Melayani pemesanan barang dari konsumen/salesman
- c. Melayani transaksi yang berhubungan

**Marketing Eksekutif**

- a. Melaksanakan rencana strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh manajer pemasaran
- b. Melakukan pengawasan, pemeriksaan terhadap kinerja kantor cabang
- c. Bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan system kerja di divisi pemasaran

**Supervisor**

- a. Melaksanakan rencana strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh manajer pemasaran untuk wilayah kerjanya yaitu kantor cabang
- b. Bertanggung jawab terhadap system kerja di kantor cabang
- c. Mengadakan hubungan koordinasi dengan supervisor kantor cabang lainnya.

**Koordinator**

- a. Melakukan pengawasan, mengkoordinir dan pemeriksaan atas kinerja para salesman dilapangan
- b. Melakukan survey pasar dan mengamati perkembangan pasar
- c. Mengamati perkembangan product competitor

**Salesman**

- a. Melakukan Penjualan
- b. Mengontrol Stock barang dagangan di lapangan
- c. Melakukan Penagihan piutang

**4.1.4 Jumlah Karyawan**

Kurun waktu tahun 2004-2010 jumlah karyawan terus berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan yang terus tumbuh dan berkembang setiap tahunnya. *Trun over* karyawan juga tidak terlalu menjadi kendala bagi perusahaan, karena memang tidak terlalu mempengaruhi jumlah karyawan dan

alasan pemutusan hubungan kerja hanya terkait perpindahan tempat tinggal karyawan. Jadi dapat dikatakan jarang sekali perusahaan memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya.

Menurut Faiseh salah seorang karyawan pengepakan PR Gagak Hitam dalam wawancara tanggal 8 Februari 2010 mengatakan: “Disini (PR. Gagak Hitam. Red), karyawannya *enggak* banyak yang minta berhenti mbak. *Paling-paling* berhentinya karena pindah rumah ikut suami atau istrinya, pernah juga ada yang diberhentikan karena mencuri rokok, tapi itu jarang sekali”.

Pernyataan ini lebih ditegaskan lagi oleh manajer personalia Pabrik Rokok Gagak Hitam Bondowoso, Bapak H.A Badrudin dengan memberikan tabel jumlah karyawannya yang tidak banyak mengalami perubahan sampai saat ini.

### **Jumlah Tenaga Kerja Produksi**

**2005-2009**

No	Keterangan	Tahun					Keterangan	
		2005	2006	2007	2008	2009		2010
1	Karyawan Produksi							
	- Kary. Harian	12	31	55	71	90		Kary. Cor, Sortir
	- Kary. Borongan	73	252	492	759	763		Kary. Lnting, Packing
	- Kary. Bulanan	2	8	18	33	33		Mandor, Pengawas
2	Karyawan Penjualan	8	13	22	33	40		Salesman
3	Karyawan Kantor	4	12	22	28	34		Direksi & Administrasi
4	Karyawan Umum	2	4	10	14	17		Driver, Paker & Helper
	<b>Jumlah</b>	<b>101</b>	<b>320</b>	<b>619</b>	<b>938</b>	<b>977</b>		

*Sumber primer*

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Tenaga Kerja Produksi**

Beliau juga menambahkan :

“Jumlah *turn over* karyawan kurang lebih 5 orang per tahun”  
(wawancara tanggal 8 Februari 2010).

## **4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Kondisi Karyawan Pasca Fatwa Ulama’ Tentang Hukum Merokok**

Pasca ditetapkannya hukum merokok dalam Fatwa Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan pusat Muhammadiyah No. 6/SM/MTT/III/2010, secara kasat mata kondisi karyawan linting dan pengepakan sebenarnya tidak banyak mengalami perubahan dalam produktifitasnya. Mereka tetap bekerja sebagaimana biasanya, hal ini ditegaskan oleh pak Ahmad satpam pabrik dalam wawancara tanggal 12 Februari 2010 menyebutkan: “Karyawan tetap bekerja seperti biasa *kok* mbak. tidak ada perubahan, tetap rajin masuk jam 8 tepat dan pulang jam 4 sore. Jarrang ada yang telat *kok*.”.

Pernyataan ini lebih ditegaskan lagi oleh pak Nyoman, manajer produksi dalam wawancara tanggal 9 Februari 2010 menyebutkan:

“Sebenarnya untuk karyawan linting dan pengepakan adanya fatwa ini tidak begitu berdampak dalam produktifitas mereka mbak, mereka tetap memproduksi kurang-lebih 2000-3000 linting tiap harinya, namun ini lebih berdampak pada sales kami. Karena mereka (sales. Red) yang berhubungan langsung dengan konsumen, dengan toko-toko pengecer. Jadi kami lebih memberikan perhatian khusus untuk menambah ketrampilan mereka dalam menarik konsumen.”

Beliau juga memberikan tabel penjualan dari tahun 2007-2009 untuk menegaskan pernyataannya:

**DATA HASIL PENJUALAN  
2007-2009**

Bulan	2007		2008		2009	
	Quantity (Pack)	Amount (Rp)	Quantity (Pack)	Amount (Rp)	Quantity (Pack)	Amount (Rp)
Jan	231,140	485,394,000	834,302	1,972,186,250	1,023,276	2,672,400,200
<b>Feb</b>	187,075	392,857,500	965,710	2,283,904,150	<b>876,813</b>	<b>2,290,130,325</b>
Maret	184,256	386,937,600	713,644	1,758,949,250	1,108,772	2,915,201,250
April	525,251	1,103,027,100	793,112	1,954,643,875	1,002,063	2,674,087,725
May	515,669	1,082,904,900	1,023,224	2,520,105,900	889,544	2,445,056,825
Juni	651,239	1,367,601,900	991,012	2,441,516,450	1,042,644	3,007,829,975
Juli	627,630	1,393,520,700	1,045,448	2,576,187,725	1,116,542	3,188,567,975
Agust	671,886	1,523,907,750	1,175,479	2,894,289,350	990,214	2,795,422,525
Sept	819,425	1,869,330,150	1,326,970	3,264,535,700	902,535	2,539,888,450
Okt	649,433	1,538,864,650	970,919	2,502,282,975	1,224,028	3,431,642,225
Nop	1,048,341	2,482,748,250	974,429	2,545,648,450	1,167,919	3,246,979,925
Des	894,418	2,113,977,075	1,130,334	2,952,260,725	1,437,375	3,949,499,225
<b>Jumlah</b>	<b>7,005,763</b>	<b>15,741,071,575</b>	<b>11,944,583</b>	<b>29,666,510,800</b>	<b>12,781,725</b>	<b>35,156,706,625</b>

*Sumber primer*

**Tabel 4.2  
Hasil Penjualan 2007-2009**

Data yang diperoleh dari hasil penjualan bulan Februari tahun 2009 dapat dilihat adanya kemerosotan penjualan pasca fatwa hukum merokok mulai dibicarakan dalam Ijtima Ulama Komisi Fatwa MUI se-Indonesia III di aula Perguruan Diniyyah Puteri, Kota Padang Panjang-Sumatera Barat, Minggu (25 Januari 2009). Fatwa MUI tersebut mengharamkan merokok bagi anak-anak, pelajar, dan remaja. ([www.eramuslim.com](http://www.eramuslim.com), diakses tanggal 10 Jan 2010).

Namun apabila lebih diperhatikan lagi, tidak sedikit yang mulai merasa gerah akan putusan pengharaman rokok. Beberapa karyawan mulai merasa khawatir akan kelangsungan produktifitas pabrik rokok. Seperti yang dikeluhkan oleh Erna, salah seorang karyawan pabrik rokok Gagak Hitam dalam wawancara tanggal 29 Januari 2010: “*Enggak* tahu ya mbak, kami semua agak khawatir juga.

Takutnya kami ini di PHK kalau pabrik *tutup*, kemana lagi *nyari* uang untuk makan. Pasrah saja mbak *sama* keputusan orang-orang kantor (manajer. Red)”

Pernyataan ini juga ditegaskan oleh Wati dan Faiseh, karyawan pabrik rokok Gagak Hitam. Menurut Wati: “Saya sempat *dengar* juga mbak, dari televisi. *Makanya* saya pasrah saja, moga *saja* Pak Wasil *tetep* buka Gagak Hitam”. Sedangkan Sari menambahkan dengan pernyataan: “*Kalau* pabriknya ditutup, banyak yang *nganggur* mbak. Disinikan karyawannya *kebanyakan* dari penduduk sekitar Maesan”.

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa walaupun tingkat produktifitas karyawan masih stabil, namun ada kekhawatiran yang harus diperhatikan oleh pihak manajer. Ini dimaksudkan untuk pengambilan keputusan dalam pemberian motivasi demi tetap terjaganya stabilitas kerja karyawan.

#### **4.2.2 Motivasi Dalam Menghadapi Fatwa Ulama’ Tentang Hukum Merokok**

Motivasi merupakan salah satu hal terpenting dalam meningkatkan dan mempertahankan stabilitas kerja karyawan. Memotivasi karyawan bukan perkara mudah, karena seorang manajer harus mengetahui dan memahami kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang dibutuhkan oleh seluruh karyawannya. Kebutuhan dan keinginan yang ingin dipenuhi dalam bekerja adalah: kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan egoistik.

Di pabrik rokok Gagak Hitam ini, pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan sangat diperhatikan oleh manajer. Pemenuhan kebutuhan fisik dengan memberikan upah sesuai dengan besarnya kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan. Pemenuhan kebutuhan keamanan juga tidak dipandang sebelah mata. Keamanan selama bekerja baik dari hal keamanan dari tindak kejahatan ataupun keamanan dalam hal kecelakaan kerja. Yaitu dengan adanya petugas keamanan yang selalu siaga selama proses produksi. Perusahaan juga menunjuk dokter khusus untuk selalu menjaga kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. bahkan saat ini mulai didirikan klinik khusus karyawan yang melayani keluhan karyawan yang sakit. Manajer personalia PR Gagak Hitam Bondowoso, Bapak H.A Badrudin mengatakan dalam wawancara tanggal 8 Februari 2010:

“Sekarang sedang dibangun unit kantor dan klinik disebelah selatan gudang utama, insyaallah targetnya dirampungkan tahun ini (tahun 2010. Red). Kantor akan dipindah ke area yang lebih mudah aksesnya dari jalan raya, karena selama ini kantor kami masih menumpang di garasi rumah Bapak Wasil (panggilan Bapak Nawar H. Wasil. Red). Sedangkan klinik dibangun karena kami ingin benar-benar memperhatikan kesehatan karyawan”

Dalam pemenuhan kebutuhan sosial, perusahaan mengusahakan membentuk iklim kerja yang penuh dengan kekeluargaan. Misalnya dengan meliburkan seluruh karyawan selama kurang lebih 4 hari tiap musim haji tiba. Bahkan khusus untuk karyawan yang bertempat tinggal disekitar area pabrik akan disediakan kendaraan untuk ikut menjemput jamaah haji di Surabaya.

Sedangkan pemenuhan kebutuhan egoistik, manajer personalia PR Gagak Hitam mengusahakannya dengan cara pemberian *reward* untuk karyawan yang

berprestasi, misalnya mampu memproduksi melebihi 3000 lintingan/hari untuk karyawan linting. Disamping itu karyawan yang berprestasi akan dinaikkan tanggungjawabnya yang semula karyawan pelinting menjadi mandor karyawan.

Dari hasil wawancara tanggal 8 Februari 2010, Bapak H.A Badrudin mengatakan: “Biasanya pekerja yang bagus produktifitasnya, dalam artian berprestasi, maka kami tidak segan-segan menaikkan jabatannya menjadi mandor pekerja. Tugasnya sama dengan supervisor, mengawasi kerja karyawan lainnya” .

Setelah semua kebutuhan dan keinginan karyawan terpenuhi, maka dapat dipastikan produktifitas kerja karyawan dapat ditingkatkan dan dipertahankan dengan baik. Namun apabila terjadi perubahan lingkungan eksternal perusahaan, yang pastinya perubahan lingkungan ini tidak dapat direncanakan dan diatur oleh pihak internal perusahaan maka ini akan berpengaruh kepada kebijakan yang akan diputuskan oleh seorang manajer untuk menjaga stabilitas kerja karyawan.

Dalam hal ini Fatwa Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan pusat Muhammadiyah No. 6/SM/MTT/III/2010 yang membahas tentang hukum merokok merupakan salah satu faktor eksternal yang banyak menuai tanggapan, banyak yang menyatakan setuju tapi tidak sedikit yang kontra akan putusan ini. Banyak alasan yang diberikan oleh pihak pro, demikian juga seolah bersaing pihak kontra juga banyak memiliki alasan dalam mempertahankan pendapatnya.

Untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal ini, banyak upaya yang dilakukan pihak perusahaan dalam mempertahankan stabilitas produktifitas kerja

karyawan. Karena perubahan ini sedikit banyak berdampak pada kekhawatiran karyawan akan keberlangsungan operasional perusahaan. Seperti yang dikeluhkan oleh Erna seorang karyawan PR Gagak Hitam, “*Enggak* tahu ya mbak, kami semua agak khawatir juga. Takutnya kami ini di PHK kalau pabrik *tutup*, kemana lagi *nyari* uang untuk makan. Pasrah saja mbak *sama* keputusan orang-orang kantor (manajer. Red)”

Pernyataan ini juga ditegaskan oleh beberapa karyawan pabrik. Menurut Sari, salah satu karyawan pabrik yang lain, kekhawatiran karyawan akan keberlangsungan operasional dapat mengakibatkan banyak dari penduduk Maesan menjadi pengangguran, karena sebagian besar karyawan pabrik merupakan penduduk disekitar Pabrik rokok Gagak Hitam berada.

Dalam menanggapi permasalahan ini Bapak Nyoman Ariesta, selaku manajer produksi mengemukakan bahwa motivasi yang diberikan disamping pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan beliau menerapkan cara lain, yaitu lebih meningkatkan hubungan internal antar manajer dan karyawan. Realisasinya adalah mendatangi rumah tiap karyawannya *door to door*, dimana agenda beliau mendatangi karyawannya untuk mengetahui secara jauh keluhan dan atau keinginan yang belum perusahaan berikan kepada mereka. *Sharing* ini juga di agendakan untuk memotivasi karyawannya dengan cara lebih menekankan anggapan bahwa bekerja adalah suatu kebutuhan yang perlu dilakukan suatu pemenuhan kebutuhan. Kebutuhan ini adalah meningkatkan minat karyawan

untuk terus mengembangkan dirinya, akibatnya akan timbul suasana untuk berlomba-lomba secara sehat untuk mengembangkan perusahaan.

#### **4.2.3 Kendala Memotivasi Karyawan**

Adapun kendala yang dihadapi manajer dalam pemberian motivasi kepada karyawan dalam menanggapi fatwa ulama' ini adalah banyaknya karyawan yang dimiliki perusahaan dan tempat tinggal karyawan yang tidak hanya di sekitar pabrik, melainkan menyebar sampai ke desa bahkan kota sekitar. Bapak Nyoman menanggapi dalam hasil wawancara tanggal 9 Februari 2010:

“Jumlah keseluruhan karyawan kami sudah hampir mencapai hampir 1500 karyawan (ditambah buruh borongan. Red), jadi kami menemui sedikit kendala yaitu waktu yang banyak untuk mengagendakan silaturahmi ke tiap rumah karyawan, untuk saat ini baru karyawan yang bertempat tinggal di daerah sekitar pabrik. Biasanya saya memulai silaturahmi ini di malam hari, sepulang dari kantor atau gudang, sekitar setelah sholat isya'lah, 2-3 rumah kami singgahi untuk bersilaturahmi dan terus memberi motivasi agar mereka tetap semangat dalam bekerja. Bahkan saya tidak tanggung-tanggung merogoh kantung pribadi saya untuk sekedar menyemangati karyawan dengan janji apabila produksi meningkat, mereka berhak mendapatkan *reward* berupa uang tunai ”

#### 4.2.2 Solusi Menghadapi Kendala

Dalam wawancara tanggal 8 Februari 2010, bapak H.A Badrudin memberikan solusi tentang kendala yang dihadapi dalam memotivasi kerja karyawan menanggapi fatwa ulama' tentang hukum merokok adalah:

“Beberapa minggu terakhir ini kami mengadakan footsal bersama karyawan, walau tidak semua bisa mengikuti kegiatan ini, namun setidaknya karyawan yang tinggal agak jauh dari pabrik bisa mengikuti footsal bareng ini, karena kegiatan ini dilakukan sepulang kerja hari jum'at. Dalam kegiatan ini juga diharapkan rasa kekeluargaan antar karyawan dapat lebih dieratkan lagi”

Ditambah lagi khusus pada bulan haji perusahaan sengaja menghentikan operasional pabrik untuk memberi kesempatan kepada seluruh karyawan untuk cuti bersama selama 4 hari. Dikatakan cuti bersama karena seluruh karyawan akan diikutsertakan dalam penjemputan jamaah haji yang sebelumnya mereka akan diajak berekreasi di tempat wisata sekitar kota Surabaya. Wati salah seorang karyawan menyebutkan :

“Tiap bulan haji kami diajak menjemput pak Haji Wasil mbak, nanti sambil *nunggu* jamaah haji datang biasanya kami diajak masuk kebun binatang. Ya naik mobil-mobilnya pabrik, truk, mobil box, pokoknya semua mobil perusahaan dipakai. Semua karyawan *sini* (sekitar pabrik. Red) ikut mbak, jadi rame *gitu*”. (wawancara 9 Februari 2010).

Pada intinya kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan kegiatan-kegiatan yang menimbulkan rasa kekeluargaan yang erat. Disamping itu juga hubungan antar manajer dan karyawan juga sangat mempengaruhi rasa kekeluargaan ini. Menurut bapak Nyoman, manajer yang baik adalah manajer yang pandai

menempatkan dirinya ditempat yang benar. Adakalanya menjadi seorang atasan yang memiliki tanggung jawab yang besar, tidak jarang menjadi *pathner* dalam menyelesaikan pekerjaan demi terwujudnya cita-cita bersama yaitu mengembangkan perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Peneliti dalam lembar ini bermaksud untuk membuat kesimpulan terhadap peranan manajer dalam memotivasi kerja karyawan dalam menanggapi fatwa ulama' tentang hukum merokok dengan mengangkat kasus di pabrik rokok Gagak Hitam Bondowoso. Berikut hasil kesimpulan yang berhasil peneliti ambil:

1. Kondisi karyawan linting pasca fatwa ulama' tentang haram merokok sebenarnya tidak banyak berdampak pada produktifitas karyawan, karena mayoritas karyawan merasa semua kebutuhannya telah terpenuhi oleh perusahaan, yaitu dari segi:
  - a) Pemenuhan kebutuhan fisik
  - b) Pemenuhan kebutuhan egoistik
  - c) Pemenuhan kebutuhan social

Namun putusan fatwa ini lebih berdampak pada usaha sales dalam mendistribusikan produk kekonsumen dan toko-toko pengecer. Untuk itu manajer pemasaran lebih memperhatikan kecakapan sales dalam mendistribusikan produk kepada konsumen.

2. Dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal, dalam hal ini fatwa ulama' tentang hukum merokok adalah dengan disamping berusaha maksimal dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan perlu ditambahkan usaha dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang mempererat rasa kekeluargaan antar karyawan dan manajer. Antara lain:
  - a. Silaturahmi antar personal
  - b. Olah raga (footsal) bersama
3. Adapun kendala yang dihadapi oleh manajer dalam memotivasi karyawan adalah:
  - a. Keterbatasan waktu untuk bersilaturahmi keseluruhan tempat tinggal karyawan
  - b. Lokasi tempat tinggal sebagian karyawan yang jauh dari perusahaan
4. Solusi dari kendala yang dihadapi manajer dalam pemberian motivasi adalah dengan:
  - a. Olah raga (footsal) bersama tiap hari jum'at sore
  - b. Rekreasi bersama

## 5.2 Saran

Dari penjabaran diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa mendatangi tiap rumah karyawan untuk mengenal lebih jauh dan menampung semua keluhan karyawan serta pemberian motivasi sebagai penyemangat yang terangkum dalam silaturahmi antar manajer dan karyawan, tanpa mengesampingkan hasil yang baik. Masih terdapat beberapa kekurangan yang walaupun telah diusahakan untuk ditutupi dengan mengagendakan footsal tiap Jum'at sore, tetap saja kegiatan ini belum menyentuh karyawan secara keseluruhan. Untuk itu penulis memberikan beberapa saran, disamping kegiatan silaturahmi ditiap rumah karyawan dilakukan maka perlu diadakan kegiatan yang mencakup keseluruhan karyawan, semisal :

1. pengajian sore
2. istighosah

Pengajian sore atau istighosahan bersama dengan mengundang nara sumber penulis nilai merupakan kegiatan yang dapat menentuh seluruh karyawan, mengingat kultur budaya warga Bondowoso yang banyak mengadakan pengajian dan istighosahan bersama masih kental. Diharapkan dengan diadakannya pengajian dan istighosah bersama, pihak personalia (perusahaan) memiliki kesempatan dalam memberikan motivasinya setelah acara pengajian dan istighosah dilakukan.

Penelitian ini hanya membahas peranan manajer pabrik rokok pasca dikeluarkannya fatwa ulama' tentang hukum merokok. Diharapkan penelitian selanjutnya untuk mencari bahasan yang lebih luas dan lebih mendalam terkait

perubahan lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan atau organisasi.

Atas segala keterbatasan yang dimiliki peneliti telah menjadikan penelitian ini jauh dari kata sempurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, 2006. *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Ed. 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Djalaluddin, Ahmad, 2007. *Manajemen Qur'ani, Menerjemahkan Idarah Ilahiyyah dalam Kehidupan*. Malang: UIN Press.
- Flippo, Edwin B & Masud Moh. 1984. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Gibson, Vancevich, Donelly. 1987. *Organisasi dan Manajemen; Perilaku, Struktur, Proses*. Penerjemah Djoerban Wahid, S.H., Cetakan ke-3
- Hafidhuddin, Didin. dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*. Ed. 1, Gema Insani Press, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2005. *Organisasi & Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Herbert, Hicks & Gullet G. Ray. *Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*. Jakarta: PT Bina Aksara
- [Http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/definisi-kepemimpinan.html](http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/definisi-kepemimpinan.html)
- [Http://www.blognyaembe.com/Pengertian Manager, Etika Manager, Lingkungan Eksternal Manajer, Dan Kepemimpinan.mht](http://www.blognyaembe.com/Pengertian%20Manager,%20Etika%20Manager,%20Lingkungan%20Eksternal%20Manajer,%20Dan%20Kepemimpinan.mht). diakses tanggal 12 Januari 2010.
- [Http://www.eramuslim.com/ustadz/dll/6627133616-hukum-merokok-makruh-atau-haram.htm](http://www.eramuslim.com/ustadz/dll/6627133616-hukum-merokok-makruh-atau-haram.htm). diakses tanggal 12 Januari 2010.
- Jabbar, Abdul. 2008. *Ngerokok Bikin "Kamu Kaya"*. Sukoharjo, Jawa Tengah: Samudera
- Manullang, Marihot. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

- Moleong, Lexi J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Herry. 2008. *44 Teladan Kepemimpinan Muhammad*. Jakarta: Gema Insani.
- Munir, Misbahul, 2007. *Ajaran-Ajaran Ekonomi Rosulullah, Kajian Hadis Nabi dalam Perspektif Ekonomi*. Malang: UIN Press.
- Nazir, Muhammad. 1988. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Talizuduhu, 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nur Diana, Ilfi, 2008. *Hadits-Hadits Ekonomi*. Ed. 1, UIN-Malang Press, Malang.
- Pearce II, John A. Robinson Jr, Richard B. 2007. *Strategic Management-Formulation, Implementation, and Control. 10<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill Companies, Inc. Bachtiar, Yanivi dan Christine (penterjemah). 2008. *Manajemen Strategi-Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Prijosaksono, Aribowo dan Sembel, Roy, 2002. *Motivasi*. <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2002/01/4/man01.html>. diakses 10 Jan 2010
- Qardhawi, Muhammad Yusuf. 1980. *Halal dan Haram Dalam Islam*. Hamidi, Mu'ammal (penterjemah). 1993. PT. Bina Ilmu.
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Septiani, Ika Nur, 2007. Skripsi: *Peranan Manajer Personalia Dalam Memotivasi Kerja Karyawan*. Malang: Perpustakaan UIN Malang.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- , 1997. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- , 2001. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bina Aksara.
- , 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, & Agus Sucipto, 2008. *Teori & Perilaku Organisasi, Suatu Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Press.

- Steiner, George –Minner, John B. 1982. *Management Policy And Strategy*. 2<sup>nd</sup> Edition. Macmillan Publishing Co., Inc. Ticoalu dan Dharma, Agus (penterjemah). 1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Taufiq, Ali Muhammad, 2004. *Praktik Manajemen Berbasis Al Qur'an*. Jakarta: Gema Insani.
- Veithzal, Rivai, 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*. Ed. 1, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail, 2002. *Pengantar Manajemen Syaria*. Krairul Bayan, Jakarta.
- Williams, Chuck, 2001. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Winardi, J. 2004. *Motivasi & Pemotivasian; Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Yahya, Hanif dan Hamzah, Amir. 2003. *Fatwa-Fatwa Terkini oleh Syaikh Abdul Aziz bin Abdullah bin Baz (et al)*. Jakarta: Darul Haq Grafika.
- Yukl, Gary, 2001. *Leadership in Organization*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Suprianto, Budi (penterjemah). 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima. PT Indeks. Jakarta.



## ***Lampiran 2 (Sistematika Pertanyaan Wawancara)***

### **Pertanyaan Untuk Manajer Personalia**

1. Bagaimanakah tanggapan bapak mengenai fatwa Ulama' tentang hukum merokok?
2. Adakah pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas karyawan pasca fatwa Ulama' dicanangkan?
3. Motivasi apakah yang diberikan bapak selaku manajer personalia di pabrik rokok ini?
4. Menurut bapak, kendala apakah yang muncul dalam memotivasi karyawan pasca fatwa Ulama' dicanangkan dan bagaimanakah solusi yang bapak pandang harus dilakukan untuk menyelesaikan kendala-kendala tersebut?

### **Pertanyaan Untuk Manajer Produksi dan Manajer Produksi**

1. Bagaimanakah tanggapan bapak mengenai fatwa Ulama' tentang hukum merokok?
2. Adakah pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas karyawan pasca fatwa Ulama' dicanangkan?
3. Menurut bapak, kendala apakah yang muncul dalam menjaga stabilnya produktifitas karyawan pasca fatwa Ulama' dicanangkan dan bagaimanakah solusi yang bapak pandang harus dilakukan untuk menyelesaikan kendala-kendala tersebut?

### **Pertanyaan Untuk Karyawan dan Satpam Pabrik**

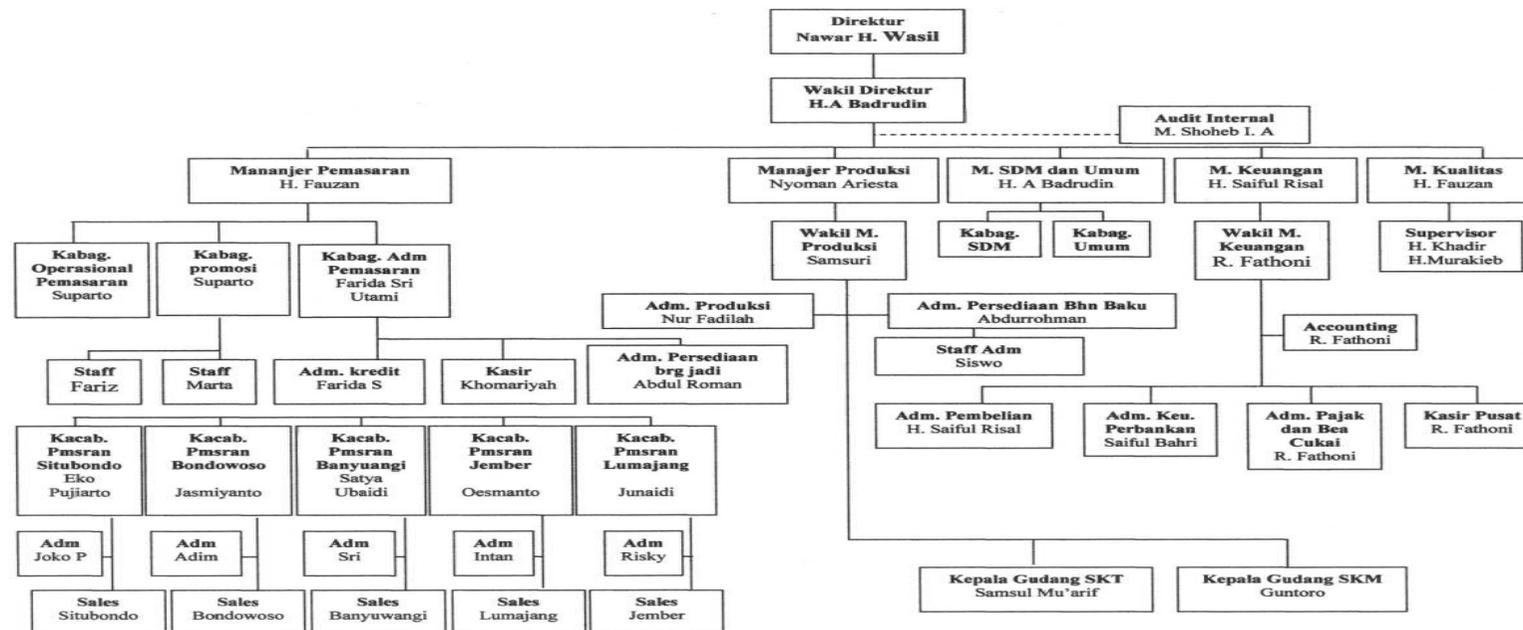
1. Bagaimanakah tanggapan bapak/ibu mengenai fatwa Ulama' tentang hukum merokok?
2. Apakah harapan yang bapak/ibu inginkan untuk kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh seorang manajer?



Lampiran 4

Struktur Organisasi:

**STRUKTUR ORGANISASI  
PR GAGAK HITAM MAESAN BONDOWOSO**



Sumber Primer

*Lampiran 5(Biodata Peneliti)***BIODATA PENELITIAN****A. Data Pribadi**

Nama : Galuh Fertinasari  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Alamat Asal : Ds. Pakuwesi Krajan RT/RW 01 Kecamatan  
 Curahdami Bondowoso  
 Telepon : (0332) 431770  
 E-mail : [dsaint.shine@gmail.com](mailto:dsaint.shine@gmail.com)

**B. Riwayat Pendidikan Formal**

SD/MI Al Khoiriyah Bondowoso	lulus tahun 1997
SLTP Negeri 1 Bondowoso	lulus tahun 2000
Kulliyatul Mu'allimat Al Islamiyah Gontor Putri 1	lulus tahun 2004

**C. Riwayat Pendidikan Non Formal**

Kursus Mahir Dasar	tahun 2003
Kursus Mahir Lanjutan	tahun 2004
Pelatihan SPSS	tahun 2007
Pelatihan Hubungan Perindustrian	tahun 2008

**D. Pengalaman Organisasi**

Anggota Koperasi Mahasiswa "Padang Bulan" UIN Malang

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

Malang, April 2010

**Galuh Fertinasari**



## **Bukti Konsultasi**

Nama : Galuh Fertinasari

NIM /Prodi : 06610108 / Manajemen

Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si

Judul Skripsi : Peranan Manajer dalam Memotivasi Kerja Karyawan Menanggapi  
Fatwa Ulama' Tentang Hukum Merokok ( Studi Kasus PR Gagak Hitam  
Bondowoso)

<b>No</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Materi Konsultasi</b>	<b>Tanda Tangan Pembimbing</b>
1	17 November 2009	Pengajuan Proposal	1
2	12 Januari 2010	Revisi Proposal	2
3	17 Januari 2010	Revisi Proposal	3
4	30 Februari 2010	Acc Proposal	4
5	2 Maret 2010	Seminar Proposal	5
6	5 Maret 2010	Revisi BAB I, II, dan III	6
7	12 Maret 2010	Revisi BAB IV	7
8	20 Maret 2010	Revisi BAB V	8
9	23 Maret 2010	Acc Keseluruhan	9

Malang, 26 Maret 2010

Mengetahui :

D e k a n,

Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA

NIP 19550302 198703 1 004

<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/definisi-kepemimpinan.html>

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada diatas

kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi.

5. Hemhill & Coon (1995)

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal).

6. William G.Scott (1962)

Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

7. Stephen J.Carrol & Henry L.Tosj (1977)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang lain untuk melakukan apa yang kamu inginkan dari mereka untuk mengerjakannya.

8. Dr. Thomas Gordon " Group Centered Leadership". A way of releasing creative power of groups.

Kepemimpinan dapat dikonsepsualisasikan sebagai suatu interaksi antara seseorang dengan suatu kelompok, tepatnya antara seorang dengan anggota-anggota kelompok setiap peserta didalam interaksi memainkan peranan dan dengan cara-cara tertentu peranan itu harus dipilah-pisahkan dari suatu dengan yang lain. Dasar pemilihan merupakan soal pengaruh, pemimpin mempengaruhi dan orang lain dipengaruhi.

9. Tannenbaum, Weschler,& Massarik (1961)

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

10. P. Pigors (1935)

Kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari perbedaan perbedaan individu, mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama.

11. Kartini Kartono (1994 : 48)

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus. Sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristik itu merupakan fungsi dari situasi khusus.

12. G. U. Cleeton dan C.W Mason (1934)

Kepemimpinan menunjukkan kemampuan mempengaruhi orang-orang dan mencapai hasil melalui himbauan emosional dan ini lebih baik dibandingkan dengan penggunaan kekuasaan.

13. Locke & Associates (1997)

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses membujuk (inducing) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama .

14. John W. Gardner (1990)

Kepimpinan sebagai proses Pemujukan di mana individu-individu merangsang kumpulannya meneruskan objektif yang ditetapkan oleh pemimpin dan dikongsi bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.

15. Theo Haiman & William G.Scott (1974)

Kepemimpinan adalah proses orang-orang diarahkan ,dipimpin, dan dipengaruhi dalam pemilihan dan pencapaian tujuan.

16. Duben (1954)

Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.

17. F.A.Nigro(1965)

Inti kepemimpinan adalah mempengaruhi kegiatan orang-orang lain.

18. Reed (1976)

Kepimpinan adalah cara mempengaruhi tingkah laku manusia supaya perjuangan itu dapat dilaksanakan mengikut kehendak pemimpin.

19. G.L.Feman & E.K.aylor (1950)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektifitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu.

20. James M. Black (1961)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu.

21. Harold Koontz (1989)

Pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusiasme.

22. R.K. Merton " The Social Nature of Leadership", American Journal of Nuns, 1969.

Kepemimpinan sebagai suatu hubungan antar pribadi dalam mana pihak lain mengadakan penyesuaian karena mereka berkeinginan untuk itu, bukannya karena mereka harus berbuat demikian.

23. P. Pigors "Leadership and Domination"

Kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong yang mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama, melalui interaksi yang berhasil dari perbedaan-perbedaan individual.

24. Keth Davis "Human Relations at Work"

Kepemimpinan sebagai faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok menjadi satu dengan memotivasinya kearah tujuan-tujuan.

25. Ordway Tead "The Technique of Creative Leadership in Human Nature and Management".

Kepemimpinan sebagai kombinasi peragai-peragai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong orang-orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

26. E.S. Bogardus "Leader and Leadership".

Kepemimpinan sebagai kepribadian yang beraksi dalam kondisi-kondisi kelompok.

Tidak saja kepemimpinan itu suatu kepribadian dan suatu gejala kelompok; ia juga merupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontak mental dalam mana seseorang mendominasi orang-orang lain.

27. F.I. Munson "The Management of Man".

Kepemimpinan sebagai kemampuan/kesanggupan untuk menangani atau menggarap orang-orang sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan sekecilnya mungkin pergesekan dan sebesar-besarnya (sebesar mungkin) kerja sama.

28. C.M. Bundel "Is Leadership losing its importance?"

Kepemimpinan seorang seni mendorong/mempengaruhi orang-orang lain untuk mengerjakan apa yang dikehendaki seseorang pemimpin untuk dikerjakannya.

29. W.G. Bennis "Leadership Theory and Administration Behavior"

Kepemimpinan sebagai proses dengan mana pemimpin mendorong, mempengaruhi bawahan untuk berperilaku seperti yang dikehendaki.

30. J.B. NASH "Leadership"

Kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang.

31. Ordway Tead "The Art of Leadership"

Kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki.

32. H.H. Jennings "Leadership – a dynamic redefinition", Journal Education School, 1944.

Kepemimpinan muncul sebagai suatu hasil interaksi yang melibatkan perilaku yang memuat seseorang terangkat keperanan sebagai pemimpin oleh individu-individu lain.

33. J.K. Hemphill

- Dalam "The Leader and his Group".

Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam penerahan kegiatan-kegiatan kelompok.

- Dalam "A Proposed Theory of leadership in small groups; Technical report".

Memimpin berarti terlibat dalam suatu tindakan memulai pembentukan struktur dalam interaksi sebagai bagian dari proses pemecahan masalah-masalah bersama.

34. R. C. Davis "The Fundamentals of Top Management"

Kepemimpinan sebagai kekuatan dinamika yang pokok yang mendorong memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya.

35. C. Schenk "Leadership" : Infantry Journal. 1928.

Kepemimpinan adalah manajemen mengenal manusia dengan jalan persuasi dan inspirasi dan bukannya dengan pengarahan atau semacamnya, atau ancaman, paksaan yang terselubung.

36. C.V. Cleeton & C.W. Mason "Executive Ability its Discovery and Development"

Kepemimpinan menunjukkan kemampuan mempengaruhi orang-orang dalam mencapai hasil-hasil melalui himbauan emosional dan bukannya melalui penggunaan kekerasan/wewenang.

37. N. Copeland "Psychology and the Soldier"

Kepemimpinan adalah seni perlakuan terhadap manusia. Ini adalah seni mempengaruhi sejumlah orang dengan persuasi atau dengan teladan untuk mengikuti serangkaian tindakan.

38. H. Kootz & O' Donnel "Principles of Management"

Kepemimpinan adalah kegiatan mempersuasi orang-orang untuk bekerjasama dalam pencapaian suatu tujuan bersama.

39. C. K. Warriner "Leadership in the small Group", American Journal Soc, 1955

Kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan diantara orang-orang, dimana mengharuskan seseorang atau lebih bertindak sesuai dengan permintaan pihak lain.

40. H. Gerth & C.W. Mills "Character and Social Structure"

Kepemimpinan dalam arti luas adalah suatu hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin dalam mana pemimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi; disebabkan karena pemimpin menghendaki yang dipimpin berbuat seperti dia dan tidak berbuat lain yang dimau sendiri.

41. R. M. Bellows "Creative Leadership"

Kepemimpinan sebagai proses pengaturan suatu situasi sedemikian rupa, sehingga anggota-anggota kelompok termasuk si pemimpin, dapat mencapai tujuan bersama dengan hasil maksimum dan dengan waktu dan kerja minimum.

42. Ralp M. Stogdill (1950)

Is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement (proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju kearah penentuan tujuan dan mencapai tujuan).

- Dalam "Individual Behavior and Group Achievement"

Kepemimpinan adalah permulaan pembentukan struktur dan memeliharanya dalam harapan

dan interaksi.

- Dalam "A Handbook of Leadership" yang dikutip oleh Prof. Drs. S. Pamuji, MPA,

a. Leadership As A Focus Of Group Process

(Kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok)

b. Leadership As Personality And Its Effects

(Kepemimpinan sebagai kepribadian seseorang yang memiliki sejumlah perangai (Traits) dan watak (Character) yang memadai dari suatu kepribadian)

c. Leadership As The Art Of Inducing Compliance

(Kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham, kesepakatan)

d. Leadership As The Exercise Of Its Influence

(Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh)

e. Leadership As Act Or Behavior

(Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku)

f. Leadership As A Form Of Persuasion

(Kepemimpinan adalah bentuk persuasi)

g. Leadership As A Power Relation

(Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan/kekuatan)

h. Leadership Is An Instrumental Of Goal Achievement

(Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan)

i. Leadership As An Effect Of Interaction

(Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi)

j. Leadership As A Differentiated Role

(Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan)

k. Leadership As The Initiation Of Structure

(Kepemimpinan sebagai awal dari pada struktur)

AddThis

**FATWA MAJELIS TARJIH DAN TAJDID  
PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
NO. 6/SM/MTT/III/2010  
TENTANG HUKUM MEROKOK**

Menimbang 1. Bahwa dalam rangka partisipasi dalam upaya pembangunan kesehatan masyarakat semaksimal mungkin dan penciptaan lingkungan hidup sehat yang menjadi hak setiap orang, perlu dilakukan penguatan upaya pengendalian tembakau melalui penerbitan fatwa tentang hukum merokok;

2. Bahwa fatwa Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang diterbitkan tahun 2005 dan tahun 2007 tentang Hukum Merokok perlu ditinjau kembali;

Mengingat : Pasal 2, 3, dan 4 Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah No.08/SK-PP/LA/8.c/2000;

Memperhatikan: 1. Kesepakatan dalam Halaqah Tarjih tentang Fikih Pengendalian Tembakau yang diselenggarakan pada hari Ahad tanggal 21 Rabiul Awal 1431 H yang bertepatan dengan 07 Maret 2010 M bahwa merokok adalah haram;

2. Pertimbangan yang diberikan dalam Rapat Pimpinan Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan Pusat Muhammadiyah pada hari Senin 22 Rabiul Awal 1431 H yang bertepatan dengan 08 Maret 2010 M,

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan:

**FATWA TENTANG HUKUM MEROKOK**

**Pertama : Amar Fatwa**

1. Wajib hukumnya mengupayakan pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat setinggi-tingginya dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi terwujudnya suatu kondisi hidup sehat yang merupakan hak setiap orang dan merupakan bagian dari tujuan syariah (maq $\pm$ id asy-syar<sup>3</sup>‘ah);

2. Merokok hukumnya adalah haram karena:

a. merokok termasuk kategori perbuatan melakukan khab $\pm$ ’if yang dilarang dalam Q. 7: 157,

b. perbuatan merokok mengandung unsur menjatuhkan diri ke dalam kebinasaan dan bahkan merupakan perbuatan bunuh diri secara perlahan sehingga oleh karena itu bertentangan dengan larangan al-Quran dalam Q. 2: 195 dan 4: 29,

2

c. perbuatan merokok membahayakan diri dan orang lain yang terkena paparan asap rokok sebab rokok adalah zat adiktif dan berbahaya sebagaimana telah disepakati oleh para ahli medis dan para akademisi dan oleh karena itu merokok bertentangan dengan prinsip syariah dalam hadis Nabi saw bahwa tidak ada perbuatan membahayakan diri sendiri dan membahayakan orang lain,

d. rokok diakui sebagai zat adiktif dan mengandung unsur racun yang membahayakan walaupun tidak seketika melainkan dalam beberapa waktu

kemudian sehingga oleh karena itu perbuatan merokok termasuk kategori melakukan suatu yang melemahkan sehingga bertentangan dengan hadis Nabi saw yang melarang setiap perkara yang memabukkan dan melemahkan.

e. Oleh karena merokok jelas membahayakan kesehatan bagi perokok dan orang sekitar yang terkena paparan asap rokok, maka pembelajaan uang untuk rokok berarti melakukan perbuatan mubazir (pemborosan) yang dilarang dalam Q. 17: 26-27,

f. Merokok bertentangan dengan unsur-unsur tujuan syariah (maqāḍid asy-syarīyah), yaitu (1) perlindungan agama (ḥifz ad-dīn), (2) perlindungan jiwa/raga (ḥifz an-nafs), (3) perlindungan akal (ḥifz al-‘aql), (4) perlindungan keluarga (ḥifz an-nasl), dan (5) perlindungan harta (ḥifz al-māl).

3. Mereka yang belum atau tidak merokok wajib menghindarkan diri dan keluarganya dari percobaan merokok sesuai dengan Q. 66: 6 yang menyatakan, “Wahai orang-orang beriman hindarkanlah dirimu dan keluargamu dari api neraka.”

4. Mereka yang telah terlanjur menjadi perokok wajib melakukan upaya dan berusaha sesuai dengan kemampuannya untuk berhenti dari kebiasaan merokok dengan mengingat Q. 29: 69, “Dan orang-orang yang bersungguhsungguh di jalan Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalanjalan Kami, dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik,” dan Q. 2: 286, “Allah tidak akan membebani seseorang kecuali sesuai dengan kemampuannya; ia akan mendapat hasil apa yang ia usahakan dan memikul akibat perbuatan yang dia lakukan;” dan untuk itu pusat-pusat kesehatan di lingkungan Muhammadiyah harus mengupayakan adanya fasilitas untuk memberikan terapi guna membantu orang yang berupaya berhenti merokok.

5. Fatwa ini diterapkan dengan mengingat prinsip at-tadrīj (berangsur), at-taisīr (kemudahan), dan ‘adam al-ḥaraj (tidak mempersulit).

6. Dengan dikeluarkannya fatwa ini, maka fatwa-fatwa tentang merokok yang sebelumnya telah dikeluarkan oleh Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan Pusat Muhammadiyah dinyatakan tidak berlaku.

3

## **Kedua: Tausiah**

1. Kepada Persyarikatan Muhammadiyah direkomendasikan agar berpartisipasi aktif dalam upaya pengendalian tembakau sebagai bagian dari upaya pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang optimal dan dalam kerangka amar makruf nahi munkar.

2. Seluruh fungsionaris pengurus Persyarikatan Muhammadiyah pada semua jajaran hendaknya menjadi teladan dalam upaya menciptakan masyarakat yang bebas dari bahaya rokok.

3. Kepada pemerintah diharapkan untuk meratifikasi Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) guna penguatan landasan bagi upaya pengendalian tembakau dalam rangka pembangunan kesehatan masyarakat yang optimal, dan mengambil kebijakan yang konsisten dalam upaya pengendalian tembakau dengan meningkatkan cukai tembakau hingga pada batas tertinggi yang

diizinkan undang-undang, dan melarang iklan rokok yang dapat merangsang generasi muda tunas bangsa untuk mencoba merokok, serta membantu dan memfasilitasi upaya diversifikasi dan alih usaha dan tanaman bagi petani tembakau.

Difatwakan di Yogyakarta,  
pada hari Senin, 22 Rabiul Awal 1431 H  
bertepatan dengan 08 Maret 2010 M,  
Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan Pusat Muhammadiyah  
Ketua, Sekretaris  
Prof. Dr. H. Syamsul Anwar, MA Drs. H. Dahwan, M. Si

4

### Lampiran Fatwa No. 6/SM/MTT/III/2010

#### DALIL-DALIL FATWA

A. al-Muqaddim±t an-Naqliyyah (Penegasan Premis-premis Syariah)

1. Agama Islam (syariah) menghalalkan segala yang baik dan mengharamkan khab±'if (segala yang buruk), sebagaimana ditegaskan dalam al-Quran,  
[الأعراف] 157 [الخبائث عليهم ويحرم الطيبات لهم ويحل]

**Artinya:** "... dan menghalalkan bagi mereka segala yang baik dan mengharamkan bagi mereka segala yang buruk ... .. [Q. 7:157].

2. Agama Islam (syariah) melarang menjatuhkan diri ke dalam kebinasaan dan perbuatan bunuh diri sebagaimana dinyatakan dalam al-Quran,  
[البقرة] 195 [المحسنين يحب الله إن وأحسنوا التهلكة إلى بأيديكم تلثوا ولا]

**Artinya:** Dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik [Q. 2: 195].

[النساء] 29 [رحيماً بكم كان الله إن أنفسكم تقتلوا ولا]

**Artinya:** Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu [Q. 4: 29].

3. Larangan perbuatan mubazir dalam al-Quran,  
[الإسراء] 26 [كأنوا المبدرين إن . تئديراً تئدرو ولا السبيل وأين والمسكين حقه القرابي ذاء وآت  
[الإسراء] 26 [كفوراً لربه الشيطان وكان الشياطين إخوان-27]

**Artinya:** Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan; dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros, karena sesungguhnya para pemboros adalah saudara-saudara setan, dan setan itu sangat ingkar pada Tuhannya [Q 17: 26-27].

4. Larangan menimbulkan mudarat atau bahaya pada diri sendiri dan pada orang lain dalam hadis riwayat Ibn M±jah, A¥mad, dan M±lik,  
[ومالك وأحمد ماجة ابن رواه] [ضيرار ولا ضرر لا]

**Artinya:** Tidak ada bahaya terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain [HR Ibn M±jah, A¥mad, dan M±lik].

5. Larangan perbuatan memabukkan dan melemahkan sebagaimana disebutkan dalam hadis,

[أحمد رواه] [ومفتير مسكر كل عن نهى وسلم عليه الله صلى الله رسول أن سلمة أم عن  
[داود وأبو]

5

**Artinya:** Dari Ummi Salamah bahwa Rasulullah saw melarang setiap yang memabukkan dan setiap yang melemahkan [HR Ahmad dan Abdurrahman]

6. Agama Islam (syariah) mempunyai tujuan (maqṣid asy-syarīḥ) untuk mewujudkan kemaslahatan hidup manusia. Perwujudan tujuan tersebut dicapai melalui perlindungan terhadap agama (ḥifẓ ad-dīn), perlindungan terhadap jiwa/raga (ḥifẓ an-nafs), perlindungan terhadap akal (ḥifẓ al-‘aql), perlindungan terhadap keluarga (ḥifẓ an-nasl), dan perlindungan terhadap harta (ḥifẓ al-māl). Perlindungan terhadap agama dilakukan dengan peningkatan ketakwaan melalui pembinaan hubungan vertikal kepada Allah SWT dan hubungan horizontal kepada sesama dan kepada alam lingkungan dengan mematuhi berbagai norma dan petunjuk syariah tentang bagaimana berbuat baik (iḥsān) terhadap Allah, manusia dan alam lingkungan. Perlindungan terhadap jiwa/raga diwujudkan melalui upaya mempertahankan suatu standar hidup yang sehat secara jasmani dan rohani serta menghindarkan semua faktor yang dapat membahayakan dan merusak manusia secara fisik dan psikhis, termasuk menghindari perbuatan yang berakibat bunuh diri walaupun secara perlahan dan perbuatan menjatuhkan diri kepada kebinasaan yang dilarang di dalam al-Quran. Perlindungan terhadap akal dilakukan dengan upaya antara lain membangun manusia yang cerdas termasuk mengupayakan pendidikan yang terbaik dan menghindari segala hal yang bertentangan dengan upaya pencerdasan manusia. Perlindungan terhadap keluarga diwujudkan antara lain melalui upaya penciptaan suasana hidup keluarga yang sakinah dan penciptaan kehidupan yang sehat termasuk dan terutama bagi anak-anak yang merupakan tunas bangsa dan umat. Perlindungan terhadap harta diwujudkan antara lain melalui pemeliharaan dan pengembangan harta kekayaan materiil yang penting dalam rangka menunjang kehidupan ekonomi yang sejahtera dan oleh karena itu dilarang berbuat mubazir dan menghamburkan harta untuk hal-hal yang tidak berguna dan bahkan merusak diri manusia sendiri.

B. Taḥqīq al-Manṣūf (Penegasan Fakta Syar’i)

1. Penggunaan untuk konsumsi dalam bentuk rokok merupakan 98 % dari pemanfaatan produk tembakau, dan hanya 2 % untuk penggunaan lainnya.<sup>1</sup>

2. Rokok ditengarai sebagai produk berbahaya dan adiktif<sup>2</sup> serta mengandung 4000 zat kimia, di mana 69 di antaranya adalah karsinogenik (pencetus

<sup>1</sup> Departemen Kesehatan, Fakta Tembakau Indonesia: Data Empiris untuk Strategi Nasional

Penanggulangan Masalah Tembakau, 2004.

<sup>2</sup> Sampoerna-Philip Morris bahkan telah mengakui hal ini dan menyatakan, “Kami menyetujui konsensus kalangan medis dan ilmiah bahwa merokok menimbulkan kanker paru-paru,

penyakit jantung, sesak nafas, dan penyakit serius lain terhadap perokok. Para perokok memiliki

6

kanker).<sup>3</sup> Beberapa zat berbahaya di dalam rokok tersebut di antaranya tar, sianida, arsen, formalin, karbonmonoksida, dan nitrosamin.<sup>4</sup> Kalangan medis dan para akademisi telah menyepakati bahwa konsumsi tembakau adalah salah

satu penyebab kematian yang harus segera ditanggulangi. Direktur Jendral WHO, Dr. Margaret Chan, melaporkan bahwa epidemi tembakau telah membunuh 5,4 juta orang pertahun lantaran kanker paru dan penyakit jantung serta lain-lain penyakit yang diakibatkan oleh merokok. Itu berarti bahwa satu kematian di dunia akibat rokok untuk setiap 5,8 detik. Apabila tindakan pengendalian yang tepat tidak dilakukan, diperkirakan 8 juta orang akan mengalami kematian setiap tahun akibat rokok menjelang tahun 2030.<sup>5</sup> Selama abad ke-20, 100 juta orang meninggal karena rokok, dan selama abad ke-21 diestimasikan bahwa sekitar 1 milyar nyawa akan melayang akibat rokok.<sup>6</sup>

3. Kematian balita di lingkungan orang tua merokok lebih tinggi dibandingkan dengan orang tua tidak merokok baik di perkotaan maupun di pedesaan. Kematian balita dengan ayah perokok di perkotaan mencapai 8,1 % dan di pedesaan mencapai 10,9 %. Sementara kematian balita dengan ayah tidak merokok di perkotaan 6,6 % dan di pedesaan 7,6 %.<sup>7</sup> Resiko kematian populasi balita dari keluarga perokok berkisar antara 14 % di perkotaan dan 24 % di pedesaan. Dengan kata lain, 1 dari 5 kematian balita terkait dengan perilaku merokok orang tua. Dari angka kematian balita 162 ribu per tahun (Unicef 2006), maka 32.400 kematian dikontribusi oleh perilaku merokok orang tua.<sup>8</sup>

4. Adalah suatu fakta bahwa keluarga termiskin justru mempunyai prevalensi merokok lebih tinggi daripada kelompok pendapatan terkaya. Angka-angka SUSENAS 2006 mencatat bahwa pengeluaran keluarga termiskin untuk kemungkinan lebih besar untuk terkena penyakit serius seperti kanker paru-paru daripada bukan perokok. Tidak ada rokok yang “aman.” Inilah pesan yang disampaikan lembaga kesehatan masyarakat di Indonesia dan di seluruh dunia. Para perokok maupun calon perokok harus mempertimbangkan pendapat tersebut dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan merokok,” <http://www.sampoerna.com/default.asp?Language=Bahasa&Page=smoking&searWords=> (diakses 25-01-2010).

3 Dikutip dari “Fakta Tembakau di Indonesia,” TCST-IAKMI Fact Sheet, h. 1.

4 Ibid.

5 WHO Report on the Global Tobacco Epidemic, 2008: The MPOWER Package (Geneva: World Health Organization, 2008), h. 7.

6 Ibid.

7 Richard D. Semba dkk., “Paternal Smoking and Increased Risk and Infant and Under-5 Child Mortality in Indonesia,” American Journal Of public Health, Oktober 2008, sebagaimana dikutip dalam “Fakta Tembakau di Indonesia,” TCST-IAKMI Fact Sheet, h. 2.

8 Ibid.

7 membeli rokok mencapai 11,9 %, sementara keluarga terkaya pengeluaran rokoknya hanya 6,8 %. Pengeluaran keluarga termiskin untuk rokok sebesar 11,9 % itu menempati urutan kedua setelah pengeluaran untuk beras. Fakta ini

memperlihatkan bahwa rokok pada keluarga miskin perokok menggeser kebutuhan makanan bergizi esensial bagi pertumbuhan balita.<sup>9</sup> Ini artinya balita harus memikul risiko kurang gizi demi menyisihkan biaya untuk pembelian rokok yang beracun dan penyebab banyak penyakit mematikan itu. Ini jelas bertentangan dengan perlindungan keluarga dan perlindungan akal (kecerdasan) dalam maqā'id asy-syar'ah yang menghendaki pemeliharaan dan peningkatan kesehatan serta pengembangan kecerdasan melalui makanan bergizi.

5. Dikaitkan dengan aspek sosial-ekonomi tembakau, data menunjukkan bahwa peningkatan produksi rokok selama periode 1961-2001 sebanyak 7 kali lipat tidak sebanding dengan perluasan lahan tanaman tembakau yang konstan bahkan cenderung menurun 0,8 % tahun 2005. Ini artinya pemenuhan kebutuhan daun tembakau dilakukan melalui impor. Selisih nilai ekspor daun tembakau dengan impornya selalu negatif sejak tahun 1993 hingga tahun 2005.<sup>10</sup> Selama periode tahun 2001-2005, devisa terbangun untuk impor daun tembakau rata-rata US\$ 35 juta.<sup>11</sup> Bagi petani tembakau yang menurut Deptan tahun 2005 berjumlah 684.000 orang, pekerjaan ini tidak begitu menjanjikan karena beberapa faktor. Mereka umumnya memilih pertanian tembakau karena faktor turun temurun. Tidak ada petani tembakau yang murni; mereka mempunyai usaha lain atau menanam tanaman lain di luar musim tembakau. Mereka tidak memiliki posisi tawar yang kuat menyangkut harga tembakau. Kenaikan harga tembakau tiga tahun terakhir tidak membawa dampak berarti kepada petani tembakau karena kenaikan itu diiringi dengan kenaikan biaya produksi. Pendidikan para buruh tani rendah, 69 % hanya tamat SD atau tidak bersekolah sama sekali, dan 58 % tinggal di rumah berlantai tanah. Sedang petani pengelola 64 % berpendidikan SD atau tidak bersekolah sama sekali dan 42 % masih tinggal di rumah berlantai tanah. Upah buruh tani tembakau di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK): Kendal 68 % UMK, Bojonegoro 78 % UMK, dan Lombok Timur 50 % UMK. Upah buruh tani tembakau termasuk yang terendah, perbulan Rp. 94.562, separuh upah petani tebu dan 30 % dari rata-rata upah nasional sebesar Rp. 287.716,- per bulan pada tahun tersebut. Oleh karena itu 2 dari 3 buruh tani tembakau menginginkan mencari pekerjaan

9 "Konsumsi Rokok dan Balita Kurang Gizi," TCST-IAKMI Fact Sheet, h. 4.

10 Deptan, Statistik Pertanian, Jakarta, 2005, sebagaimana dikutip dalam "Fakta Tembakau

di Indonesia," TCST-IAKMI Fact Sheet, h. 3.

11 Ibid.

8  
lain, dan 64 % petani pengelola menginginkan hal yang sama.<sup>12</sup> Ini memerlukan upaya membantu petani pengelola dan buruh tani tembakau untuk melakukan alih usaha dari sektor tembakau ke usaha lain.

6. Pemaparan dalam Halaqah Tarjih tentang Fikih Pengendalian Tembakau hari ahad 21 Rabiul Awal 1431 H / 07 Maret 2010 M, mengungkapkan bahwa Indonesia belum menandatangani dan meratifikasi Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) sehingga belum ada dasar yang kuat untuk melakukan upaya pengendalian dampak buruk tembakau bagi kesehatan masyarakat.

Selain itu terungkap pula bahwa cukai tembakau di Indonesia masih rendah dibandingkan beberapa negara lain sehingga harga rokok di Indonesia sangat murah yang akibatnya mudah dijangkau keluarga miskin dan bahkan bagi anak sehingga prevalensi merokok tetap tinggi. Selain itu iklan rokok juga ikut merangsang hasrat mengkonsumsi zat berbahaya ini.

Fakta di sekitar tembakau yang dikemukakan pada butir 1 hingga 6 pada huruf B. Taḥqīq al-Manḥ (Penegasan Fakta Syar'i) di atas memperlihatkan bahwa rokok dan perilaku merokok bertentangan dengan dalil-dalil yang dikemukakan pada butir 1 hingga 6 huruf A. al-Muqaddimāt an-Naqliyyah (premis-premis syariah) di atas.

12 "Petani Tembakau di Indonesia," TCST-IAKMI Fact Sheet, h. 1-3.