

PERANAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN

(Studi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

Malang Regional Office)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh

Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Disusun Oleh:

NUR CHASANAH

0210320095



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2006**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah, Puji syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT. atas limpahan rahmat, nikmat, dan hidayah-Nya, karena dengan ijin-Nya semata penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Peranan Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan. (studi pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office*)” ini dengan sebaik-baiknya. Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. yang telah mengajarkan pandangan hidup yang hakiki.

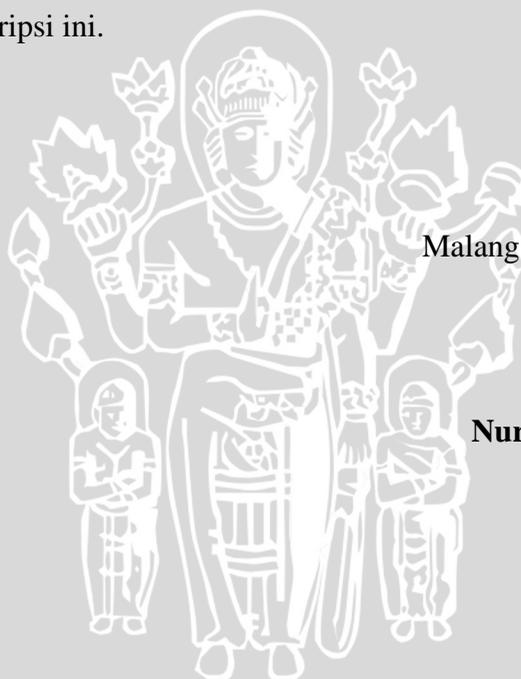
Tanpa bantuan dari beberapa pihak, skripsi ini tidak akan terselesaikan penyusunannya. Oleh karena itu penulis haturkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua dan semua keluarga, terima kasih atas kebebasan dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis selama ini.
2. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
3. Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis
4. Drs. M. Djudi Mukzam, Msi dan Drs. Djanalis Djanaid selaku dosen pembimbing yang telah memberi arahan dan nasehat kepada penulis.
5. Bapak Budiyono selaku manajer SDM dan seluruh staf karyawan PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office*.
6. Seluruh dosen Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu, semoga bermanfaat

7. Kawan-kawan DIANNS Crew dan Manula DIANNS yang tak pernah berhenti mencoba dan memaknai hidup, *you're not the best but the great*
8. Kawan-kawan Bisnis 2002, untuk kebersamaan yang ada.
9. Jokpin yang lewat “Buku” membujukku untuk tak pernah mati dalam kehidupan dan hidup dalam kematian.

Dengan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini. Untuk itu penulis menerima kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini.

Terima kasih.



Malang, Agustus 2006
Penulis

Nur Chasanah

ABSTRAKSI

Nur Chasanah (NIM 0210320095) “**Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan** (Studi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*).”
Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Pembimbing I: Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si, Pembimbing II: Drs. Djanalis Djanaid

Setiap perusahaan tentunya memiliki suatu tujuan tertentu yang akan dicapai. Tujuan tersebut dicapai melalui kerja sama antara semua sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia di suatu perusahaan berasal dari berbagai latar belakang. Mereka masuk ke perusahaan dengan tujuan masing-masing yang tentunya beragam pula. Adalah tugas pemimpin untuk mengetahui pengaruh-pengaruh mana yang dapat mendorong bawahannya agar mau bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal tersebut harus dilakukan karena pada dasarnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan (tujuan) hidup, baik yang disadari maupun tidak. Untuk itu pemimpin harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan para karyawan, sehingga dengan sendirinya mereka akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengambil fokus usaha-usaha pemimpin dalam memotivasi karyawan, yang meliputi penciptaan kondisi yang mendukung kinerja karyawan, penciptaan komunikasi yang akrab dengan karyawan, pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, pemberian kesempatan dalam pengembangan karir karyawan, dan pemberian imbalan yang adil dan layak kepada karyawan.

Penelitian yang dilakukan di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* menunjukkan bahwa pemimpin sudah menjalankan perannya dalam memotivasi karyawan. Mereka memotivasi karyawan dengan melakukan pendekatan personal. Hal ini dilakukan karena pemimpin menganggap pendekatan ini lebih efektif dalam memotivasi karyawan. Selain itu pemimpin juga menghargai karyawan tidak hanya sebatas alat produksi tetapi lebih sebagai mitra kerja yang memiliki banyak ide untuk perkembangan perusahaan.

Namun ada juga pemimpin yang enggan memotivasi karyawan yang sudah merasa puas dengan apa yang diperoleh dan tidak berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan membuat mereka berhenti berpikir kreatif sehingga potensi yang diberikan kepada perusahaan juga tidak maksimal. Padahal dengan motivasi yang diberikan pemimpin, karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Kemudian dengan semangat tersebut mereka akan memberi potensi yang dimiliki secara maksimal kepada perusahaan.

DAFTAR ISI

Abstraksi.....	i
Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi.....	iv
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Gambar.....	vii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	4

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan.....	7
1. Pengertian.....	7
2. Peranan Pemimpin.....	10
B. Motivasi.....	14
1. Pengertian.....	14
2. Teori Motivasi.....	16
3. Metode Motivasi.....	21
C. Peranan Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan.....	21

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	25
B. Fokus Penelitian.....	25
C. Lokasi Penelitian.....	26
D. Sumber Data.....	27
E. Metode Pengumpulan Data.....	27
F. Instrumen Penelitian.....	28
G. Analisis Data.....	29

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

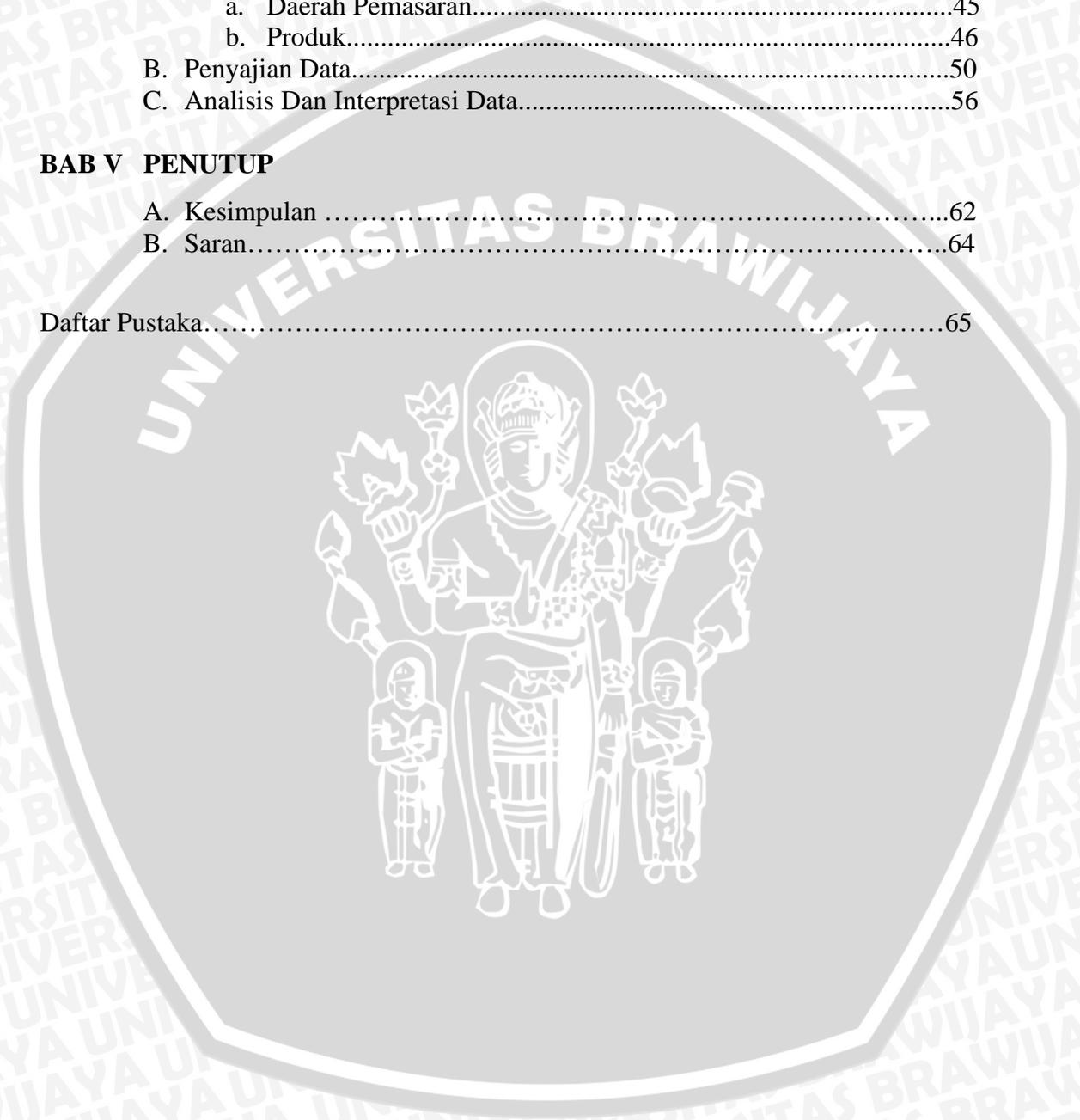
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	30
1. Sejarah Singkat PT Asuransi Jiwasraya (Persero).....	30
2. Lambang dan Motto PT Asuransi Jiwasraya (Persero).....	33
3. Personalia.....	34
a. Jumlah Karyawan.....	34
b. Upah dan Sistem Penggajian.....	36

c. Jam Kerja.....	38
4. Struktur Organisasi.....	39
5. Pemasaran Perusahaan.....	45
a. Daerah Pemasaran.....	45
b. Produk.....	46
B. Penyajian Data.....	50
C. Analisis Dan Interpretasi Data.....	56

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	62
B. Saran.....	64

Daftar Pustaka.....	65
---------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi sebagai era tanpa batas, salah satunya ditandai dengan persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Setiap perusahaan berusaha memenangkan persaingan dengan mendayagunakan segenap sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan sumber daya yang memegang peran sentral di perusahaan. Hal ini karena peralatan secanggih apapun tidak akan berarti tanpa adanya SDM yang mampu memanfaatkannya demi mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Mengingat pentingnya peran SDM, maka merupakan harapan setiap perusahaan memiliki manusia-manusia berkualitas yang akan memudahkan mereka dalam mencapai tujuannya. Namun, kualitas tinggi (kemampuan) saja belum cukup untuk melahirkan kinerja yang baik, karena kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi karyawan. Dengan asumsi bahwa kemampuan karyawan sudah memadai, maka perusahaan harus lebih memperhatikan motivasi karyawan.

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang mengarahkan perilakunya. Salah satu pihak yang dapat mendorong timbulnya motivasi dalam diri seseorang adalah pemimpin. Seperti halnya kemampuan, motivasi yang dimiliki masing-masing individu pun berbeda-beda. Hal ini karena setiap individu dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang beragam, baik itu latar belakang pendidikan, latar belakang sosial budaya, maupun latar belakang ekonomi. Pemimpin

hendaknya mampu mengelola keragaman tersebut, dengan memotivasi karyawan, dengan tepat. Keragaman tersebut dapat berdampak positif jika pemimpin mampu mengelola dengan baik untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi jika pemimpin tidak tepat dalam mengelolanya, maka akan berdampak negatif, bahkan menjadi sumber terjadinya konflik intern dalam tubuh perusahaan.

Agar dapat memotivasi karyawan dengan baik, pemimpin harus dapat meyakinkan mereka bahwa dengan tercapainya tujuan perusahaan maka akan tercapai pula tujuan-tujuan pribadi mereka. Hal tersebut harus dilakukan karena pada dasarnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan (tujuan) hidup, baik yang disadari maupun tidak. Untuk itu pemimpin harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan para karyawan, sehingga dengan sendirinya mereka akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Ada berbagai hal yang dapat digunakan pemimpin dalam memotivasi karyawan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian insentif, lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan, promosi, dan lain sebagainya. Untuk mengefektifkan peranannya dalam memajukan perusahaan, maka pemimpin perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dan bagaimana melakukannya.

Dengan teknik motivasi yang tepat maka diharapkan karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga produktivitasnya meningkat. Peningkatan tersebut antara lain terwujud dengan meningkatnya pemahaman tentang tugas dan

pekerjaan, semangat dan optimisme kerja yang tinggi, semakin rendahnya tingkat kemangkiran, serta menurunnya keinginan untuk pindah kerja ke organisasi lain.

Mengingat pentingnya faktor peranan seorang pemimpin dan pemahamannya akan motivasi karyawan, maka penelitian ini mengambil judul Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan.

B. Rumusan Masalah

Pemimpin memegang peranan sentral dalam setiap organisasi, termasuk juga perusahaan sebagai organisasi bisnis. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan ditentukan oleh keberhasilan seorang pemimpin dalam mengarahkan karyawan agar bersedia menyumbangkan potensi yang dimilikinya secara maksimal kepada perusahaan.

Pemimpin, dengan segala tugas dan kewajibannya, diharuskan membagi-bagi (mendelegasikan) pekerjaan tersebut kepada karyawan. Ia tidak akan dapat menyelesaikan tugas-tugas tersebut seorang diri. Namun, seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa karyawan dalam perusahaan memiliki latar belakang yang beraneka ragam. Maka tugas pemimpin akan bertambah berat jika ia tidak mampu memotivasi karyawan dengan tepat.

Di samping itu pemimpin juga akan dituntut memenuhi kebutuhan karyawan melalui pencapaian kepuasan yang diperoleh mereka dari bekerja. Mengingat hal tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah usaha-usaha pemimpin dalam memotivasi karyawan?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan dan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah “Untuk mengetahui usaha-usaha yang dilakukan pemimpin dalam memotivasi karyawan.”

D. Kontribusi Penelitian

1. Diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran bagi PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* dalam memotivasi karyawan
2. Diharapkan dapat menambah wawasan mengenai kepemimpinan khususnya peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan
3. Diharapkan dapat memberi masukan dan sumbangan pemikiran bagi pengembangan Ilmu Administrasi Bisnis.
4. Sebagai pemenuhan tugas akhir dan tambahan pengetahuan bagi peneliti dengan membandingkan antara teori dan praktik yang ada di lapangan.

E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini diawali dengan Bab I mengenai pendahuluan. Pendahuluan meliputi latar belakang masalah berikut rumusannya serta tujuan yang ingin dicapai peneliti melalui penelitian ini. Di sini peneliti akan menjelaskan mengapa tema peranan pemimpin dianggap penting dalam mencapai tujuan perusahaan khususnya dalam hal memotivasi karyawan. Yang mana dari latar belakang tersebut, peneliti

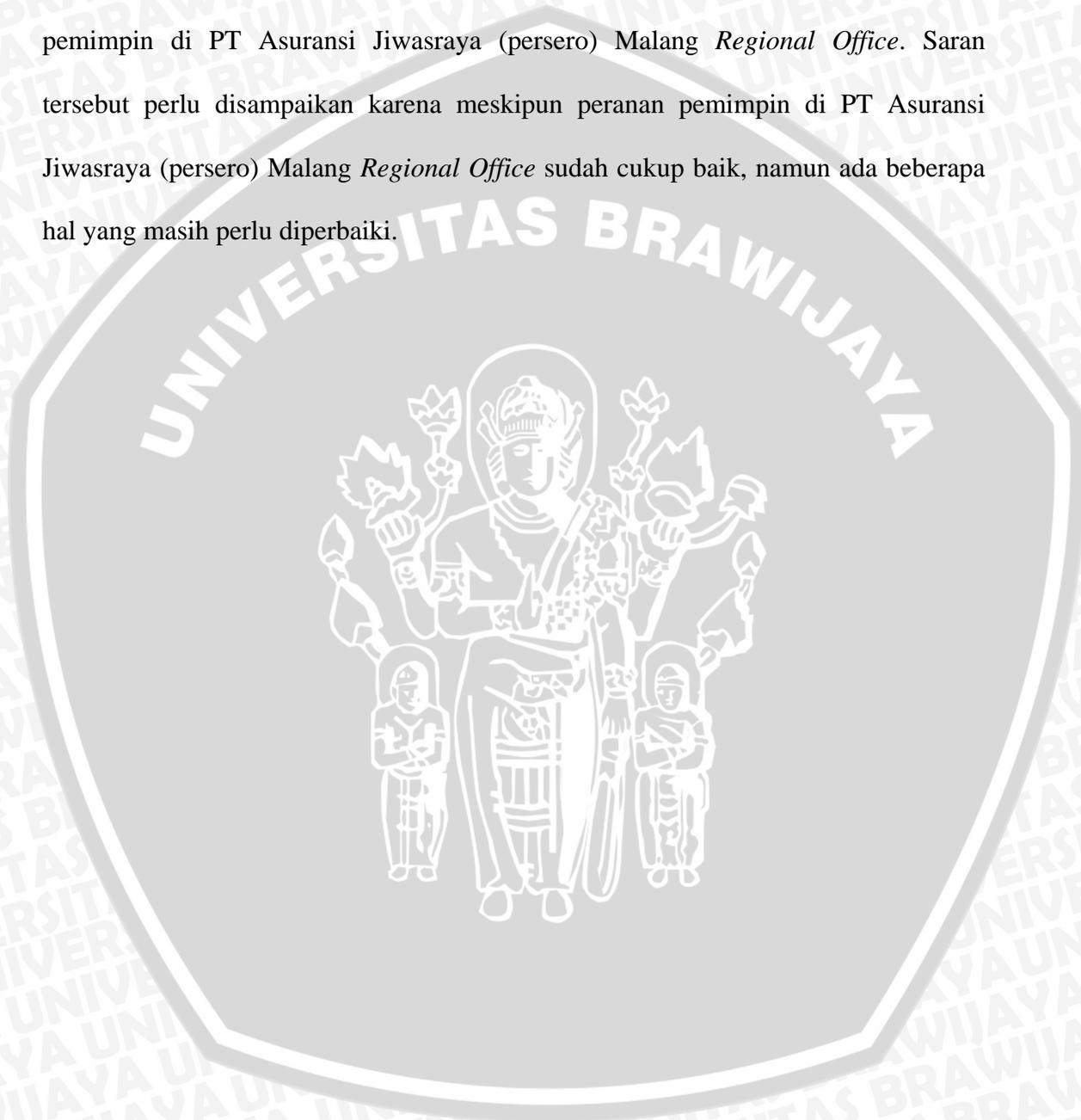
akan berusaha mengetahui usaha-usaha apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam memotivasi karyawan.

Pada bab selanjutnya, yakni kajian pustaka, peneliti akan menjelaskan beberapa teori yang relevan dengan tema yang diambil dalam penelitian ini. teori mengenai peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan antara lain meliputi pengertian pemimpin, yang mana dalam penelitian ini tidak dibedakan antara pemimpin dan manajer. Kemudian juga dijelaskan mengapa pemimpin hanya boleh menggunakan motivasi positif kepada karyawan hingga akhirnya dikemukakan prinsip-prinsip yang harus dipegang oleh pemimpin dalam hal memotivasi karyawan.

Metode penelitian akan disajikan di Bab III. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif sehingga analisis yang nanti disajikan pada Bab IV adalah analisis deskriptif dan tidak menggunakan uji statistik. Di sini juga akan dijelaskan mengenai lokasi penelitian dan alasan peneliti menetapkan lokasi tersebut.

Data mengenai peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* akan disajikan di Bab V. Pemimpin di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* memotivasi karyawan dengan melakukan pendekatan personal. Hal ini dilakukan karena mereka menganggap pendekatan ini lebih efektif dalam memotivasi karyawan. Selain itu pada bab ini juga akan dipaparkan mengenai NILLMIJ van 1859 yang merupakan embrio dari PT Asuransi Jiwasraya (persero).

Bagian terakhir dari skripsi ini adalah Bab V yang berisi kesimpulan dari penelitian ini dan saran-saran yang disajikan peneliti untuk perbaikan peranan pemimpin di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office*. Saran tersebut perlu disampaikan karena meskipun peranan pemimpin di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* sudah cukup baik, namun ada beberapa hal yang masih perlu diperbaiki.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian

Membicarakan tentang pemimpin tak lepas dari kata kepemimpinan itu sendiri, begitu pula sebaliknya. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin kepada orang yang dipimpinnnya, atau yang lazim disebut bawahan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Sule dan Saefullah (2005:255) yang menyebutkan bahwa “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.”

Mohyi (1996:175) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.” Definisi Mohyi memandang beberapa unsur mengenai proses mempengaruhi yakni menyangkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan, adanya faktor tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bersedia dipengaruhi, dan adanya usaha bersama serta menyerahkan berbagai sumber.

Sedangkan Terry dalam Nawawi (2003:23) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam mengusahakan (mengerjakan)

tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut.”

Sementara itu Robbins (2001:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi.”

Dari beberapa definisi kepemimpinan mengandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yakni proses dimana pemimpin menjelaskan tujuan organisasi kepada orang yang dipimpinnya (karyawan) serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut.

Melalui definisi kepemimpinan, dapat dilihat bahwa seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Sule dan Saefullah (2005:255), “Pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.”

Pemimpin seringkali dibedakan pengertiannya dengan manajer oleh beberapa ahli. Antara lain seperti yang diungkapkan Zaleznik dalam Robbins (2001:2) yang menyebut bahwa manajer cenderung bersikap impersonal, jika tidak pasif, terhadap tujuan dan bekerja dengan individu dalam suatu urutan peristiwa.

Sedangkan pemimpin lebih bersikap pribadi dan aktif terhadap tujuan dan berhubungan dengan individu secara lebih intuitif dan empatik.

Namun Hasibuan (2003:42) cenderung menyamakan pengertian antara pemimpin dan manajer. Ia menjelaskan bahwa “Pemimpin adalah terjemahan dari *leader/head/manager*, yang juga disebut manajer/kepala/ketua/direktur/presiden, dan lain sebagainya. Tegasnya orang yang mempunyai bawahan. Pemimpin adalah seorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.” Hasibuan menjelaskan bahwa yang dimaksud seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah mereka yang diangkat secara resmi oleh perusahaan untuk memimpin karyawan di dalamnya.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Nawawi (2003:30) bahwa “Pemimpin dalam konteks struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manajerial di dalam unit kerja dan/atau organisasinya. Pemimpin dalam konteks struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya.”

Jadi pemimpin merupakan orang yang memiliki kedudukan struktural dan mempunyai bawahan dan melakukan proses kepemimpinan, yakni mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Peranan Pemimpin

Menurut Veeger (1992:9) peranan merupakan “Tugas dan kewajiban seseorang dalam posisi tertentu sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku atau *job description*.” Sedangkan menurut Pareek (1985:2) peran dapat didefinisikan sebagai sekumpulan fungsi yang dilakukan oleh seseorang sebagai tanggapan terhadap harapan-harapan dari para anggota penting sistem sosial yang bersangkutan dan harapan-harapannya sendiri dari jabatan yang ia duduki dalam sistem sosial tersebut. Selanjutnya Pareek menjelaskan bahwa fungsi merupakan kelompok perilaku yang diharapkan dari suatu peran. Berdasarkan definisi tersebut, maka penulis menerjemahkan peranan pemimpin sebagai sekumpulan fungsi yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin dan diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya.

Kartono (1985:211) menyebutkan bahwa

Fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sementara itu menurut Schutz (1961) dalam Mar’at (1984:34), fungsi pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. menetapkan dan memantapkan tingkatan tujuan dan nilai kelompok
- b. menetapkan dan mengintegrasikan bermacam-macam corak pikiran (kognisi) yang ada di dalam kelompok
- c. mengoptimalkan penggunaan/pemanfaatan kemampuan para anggota kelompok, dan

- d. membantu para anggota memecahkan masalah yang berhubungan dengan penyesuaian diri dengan realitas eksternal dan yang berhubungan dengan kebutuhan interpersonal.

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan beberapa fungsi pemimpin sebagai berikut:

- a. Fungsi Pengambil Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuannya masing-masing.

- b. Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain.

Dalam setiap perintah, pemimpin harus memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat kemampuan atau kematangan anggota yang diperintah. Bahkan jika perlu harus dijelaskan tentang akibat yang akan terjadi jika instruksi tidak dikerjakan dengan benar. Dengan demikian diharapkan perintah akan dilaksanakan dengan lebih hati-hati dan teliti.

c. Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi yang lain. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

d. Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

e. Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

Salah satu fungsi pemimpin yang disebutkan oleh Schutz dan adalah fungsi membantu para anggota menyelesaikan masalah yang mana oleh Nawawi disebut sebagai fungsi konsultatif. Konsultasi yang dilakukan oleh karyawan dapat dijadikan pemimpin sebagai sarana untuk memotivasi mereka. Jika karyawan mempunyai masalah, pemimpin dapat memberi motivasi berupa solusi atas masalah yang mereka hadapi sehingga mereka dapat kembali bekerja dengan semangat yang baru. Selain itu dengan memberi kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kritik dan memberi saran kepada pemimpin akan membantu terjalinnya komunikasi yang baik.

Agar dapat menjalankan fungsinya sebagai motivator dengan baik, seorang pemimpin hendaknya memperhatikan perilakunya. Menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) gaya kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas ekuivalen dengan struktur prakarsa (*initiating structure*) dan orientasi produksi. Sedangkan perilaku hubungan ekuivalen dengan pertimbangan (*consideration*) dan orientasi dengan bawahan.

Berkenaan dengan usahanya dalam memotivasi karyawan, maka perilaku pemimpin lebih berorientasi pada perilaku hubungan. Yang mana menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) mempunyai beberapa indikator sebagai berikut:

- a. memberikan dukungan dan dorongan
- b. melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang aktivitas kerja
- c. memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
- d. berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
- e. memberikan balikan tentang prestasi orang-orangnya

B. Motivasi

1. Pengertian

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengupayakan agar organisasi berjalan secara efektif. Oleh karena itu ia perlu mengupayakan pula agar kinerja bawahan mendukung tujuan tersebut. Sekaligus memenuhi tujuan-tujuan (motif-motif) pribadi mereka.

Hersey dan Blanchard (1995:16) menyebutkan bahwa “Motif adalah ikhwal “mengapanya” perilaku.” Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan dalam diri seseorang. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa individu dalam karyawan adalah berbeda-beda. Mereka tidak hanya berbeda dalam hal kemampuannya melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka, atau motivasi mereka, melakukan hal itu. Motivasi seseorang bergantung pada kuat lemahnya motif. Motif-motif yang jelas, tegas, dan kuat, akan mendorong kuat

kemampuan orang, dan memberanikan dirinya untuk berbuat sesuatu. Sehubungan dengan itu pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang baik kepada anak buahnya (Kartono,1985:224).

Motivasi berasal dari Bahasa Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi sering diartikan sebagai daya penggerak yang berasal dari dalam diri seseorang yang disebut oleh Stoner (1996:134) sebagai "Karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang."

Sedangkan Hasibuan (2003:95) mendefinisikan "Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan." Hasibuan menjelaskan bahwa ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga seseorang bersedia untuk bekerja sama.

Sementara itu Winardi (2002:6) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dari beberapa pengertian tersebut ada beberapa unsur dari motivasi, yaitu: bahwa motivasi merupakan karakteristik psikologi yang dapat dibangun baik oleh diri sendiri maupun orang lain dan akan mempengaruhi kinerja karyawan baik positif

maupun negatif tergantung bagaimana pengarahan dan proses pemberiannya. Dalam penelitian ini pihak yang mempunyai pengaruh tersebut adalah pemimpin, yang mana ia memotivasi karyawan agar bersedia memberikan potensi yang dimiliki secara maksimal.

2. Teori Motivasi

Teori motivasi yang sering disebut adalah Teori Hirarki Kebutuhan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki lima macam kebutuhan. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus dipenuhi sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi.

Lima tingkatan kebutuhan tersebut adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yakni kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi
- b. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), yakni kebutuhan akan keamanan dan keselamatan diri maupun ekonomi masa depan.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), yakni kebutuhan akan teman hubungan, kerja sama, rasa untuk saling memperhatikan, mencurahkan isi hati, dan lain-lain.

- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yakni kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga, dan lingkungan yang lain.
- e. Kebutuhan realisasi diri (*self-actualization needs*), yakni kebutuhan untuk menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Teori motivasi yang lain adalah Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg. Herzberg yakin bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja sangat menentukan sukses tidaknya individu tersebut. Menurutnya ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor pemuas (*satisfier factors*) dan faktor pemelihara (*hygiene factors*).

Tabel 1

Faktor-faktor pemuas dan pemelihara dalam kerja

Faktor pemuas	Faktor pemelihara
Prestasi	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
Penghargaan	Kualitas pengendalian teknik
Pekerjaan kreatif dan menantang	Kondisi kerja
Tanggung jawab	Hubungan kerja
Kemajuan dan peningkatan	Status pekerjaan
	Keamanan kerja
	Kehidupan pribadi
	penggajian

Sumber :Handoko,1997:260

Menurut Herzberg, menyingkirkan karakteristik yang menimbulkan ketidakpuasan kerja tidak berarti akan menimbulkan kepuasan pada pekerjaan. Hal tersebut akan menentramkan karyawan, tetapi belum tentu memotivasi mereka. Itulah faktor pemelihara, sebagai faktor negatif (ekstrinsik) yang dapat mengurangi

dan menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Hanya faktor-faktor positif (intrinsik) yang dapat memotivasi karyawan.

Mengacu pada teori Herzberg, maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor pemuas dapat menimbulkan motivasi intrinsik dalam diri seorang karyawan. Dengan adanya motivasi ini, karyawan akan bekerja dengan tekun tanpa harus diawasi secara ketat oleh pemimpin. Dengan demikian karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya dan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Teori hirarki kebutuhan Maslow dikembangkan oleh Clayton Alderfer dalam teori ERG. Alderfer mencoba merumuskan kembali teori hirarki kebutuhan Maslow, dengan dua perbedaan mendasar. Perbedaan yang pertama, yakni Alderfer memecahkan kebutuhan hanya menjadi tiga kategori, yaitu:

- a. kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*), kategori ini mencakup pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar untuk tetap hidup, yang mana dalam kebutuhan Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan
- b. kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*), yakni kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow
- c. kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*), yakni kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk

mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow.

Sedangkan perbedaan yang kedua dan yang paling penting, Alderfer menekankan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi belum tercapai, tuntutan kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, meskipun sudah tercapai. Sedangkan Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang sudah tercapai akan kehilangan kekuatan untuk memotivasi tingkah laku.

Singkatnya, dalam Robbins (2001:172) dinyatakan bahwa,

Teori ERG berargumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan dengan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order yang lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi yang dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Kebutuhan karyawan dalam hal eksistensi diri antara lain terwujud dalam keinginan mereka berprestasi dalam bidang yang ia tekuni serta kebutuhan untuk dihargai kinerjanya. Selain itu karyawan tidak ingin berada di posisi yang sama untuk waktu yang relatif lama. Salah satu bentuk penghargaan yang ingin mereka dapatkan dari perusahaan adalah adanya kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari yang mereka emban sebelumnya. Selain itu karyawan juga memiliki kebutuhan sosial yang diwujudkan dalam komunikasi yang terjalin baik antar karyawan itu sendiri maupun antara pemimpin dengan karyawan.

Beberapa teori motivasi yang telah dipaparkan menggambarkan kebutuhan-kebutuhan yang ingin diraih oleh para karyawan melalui kinerja mereka

di perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan para karyawan tersebut sangat beragam dan akan sukar bagi pemimpin untuk memenuhinya. Hal ini dapat diatasi dengan berusaha menimbulkan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Ada beberapa hal yang dapat menimbulkan motivasi dalam diri seorang karyawan. Menurut Siagian (1995:62) faktor-faktor yang menimbulkan motivasi meliputi:

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama dilihat dari segi fisik dan lingkungan kerja
- b. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan.
- c. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, yang bertitik tolak dari pandangan bahwa setiap anggota organisasi adalah manusia biasa yang tidak luput dari kelemahan kekurangan dan bahkan kesalahan. Dalam hal ini sikap yang seharusnya diambil adalah:
 - 1) dilakukan secara objektif dalam arti ditunjukkan kesalahan yang diperbuat
 - 2) hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat
 - 3) teknik kedisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain
 - 4) tindakan yang dilakukan bersifat mendidik
 - 5) tindakan yang dilakukan tidak berdasarkan emosional
- d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu
- e. Kesetiaan manajemen kepada bawahan. Kesetiaan ini sangat penting artinya bagi para bawahan, bagi manajer juga sangat penting terutama apabila ditinjau dari segi pembentukan perilaku.
- f. Memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh para karyawan tersebut apabila mereka mampu membuktikan prestasi kerja yang memuaskan dan memenuhi syarat-syarat lainnya yang telah ditentukan oleh perusahaan
- g. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan
- h. Keamanan pekerjaan (*job security*), setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan semena-mena
- i. Tugas pekerjaan yang bersifat menarik.

Seorang karyawan yang terpenuhi kebutuhannya akan merasa puas.

Dengan kepuasan yang ia dapatkan dari perusahaan, ia akan berusaha lebih keras

untuk menyumbangkan potensi yang ia miliki secara maksimal kepada perusahaan. Dengan demikian ia telah memenuhi kebutuhan pribadinya dan telah berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Metode Motivasi

Untuk memberikan motivasi pada karyawan, ada dua metode yang dapat digunakan oleh pemimpin, yaitu secara langsung dan secara tidak langsung.

a. Metode Langsung (*Direct Methode*)

Motivasi ini diberikan secara langsung dan jelas kepada karyawan, baik berbentuk materiil maupun non materiil untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini bersifat khusus dan dapat berupa bonus, pujian, penghargaan, dan lain sebagainya.

b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Methode*)

Motivasi ini tidak diberikan secara terang-terangan yang biasanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran kerja sehingga karyawan merasa betah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi ini dapat berupa penerangan yang baik, kursi yang bagus dan empuk, udara nyaman, dan lain sebagainya.

C. Peranan Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, maka hendaknya setiap perusahaan melaksanakan kepemimpinan didalamnya. Salah satu hal yang mendukung berjalannya kepemimpinan secara efektif adalah komunikasi. Dengan demikian dalam suatu perusahaan perlu adanya

komunikasi yang baik agar kebijakan yang ditetapkan dapat dijalankan dengan efektif.

Agar dapat menjalankan peranannya dengan baik pemimpin perlu melaksanakan komunikasi kepada orang yang dipimpinnya. Yang mana salah satu wujud komunikasi adalah memotivasi anak buah atau karyawan (Djanaid,2004:59). Melalui komunikasi dengan karyawan, pemimpin dapat mengetahui apa saja kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan pengetahuan itu pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan memberikan rangsangan agar berperilaku sesuai apa yang diharapkan.

Widjaja (1986:10) menyebutkan bahwa “Tugas utama pimpinan untuk mengetahui pengaruh-pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar mau bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Pengetahuan akan keragaman motivasi dan perilaku para karyawan akan menjadi sia-sia sekiranya pemimpin tidak memahami dan mengetahui bagaimana harus memperlakukan para karyawan dengan segala keragamannya tersebut.

Sedangkan memotivasi menurut Stoner (1996:134) merupakan “Proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dalam berdasarkan pengetahuan mengenai ‘apa yang membuat orang tergerak’ ini.” Nawawi (2003:21) menekankan bahwa dalam memotivasi karyawan seorang pemimpin tidak perlu melakukan paksaan, karena pada dasarnya kegiatan mendorong karyawan untuk melakukan tugas tertentu adalah bertujuan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik.

Untuk menimbulkan faktor tersebut ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin. Hasibuan (2003:98) menyebutnya sebagai asas-asas motivasi, yang meliputi:

1. Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara menegrjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasikerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang Didelegasikan, artinya memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
Misalnya: ini tugas Anda dan saya berharap Anda mampu mengerjakannya.
5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Sementara itu, Djanaid (2004:171) menyebutnya sebagai prinsip-prinsip memotivasi yang meliputi:

1. Pemimpin harus memahami semua perilaku anak buah
2. Dalam memotivasi bawahan seorang pemimpin harus berorientasi pada latar, karakter bawahan
3. Dalam memotivasi perlu didasarkan bahwa bawahan itu tidak sama. Dengan kata lain merangsang seseorang harus berbeda dengan orang lain.
4. Motivasi yang berulang-ulang akan tidak efektif
5. Dalam memotivasi bawahan dengan motif tertentu akan memiliki daya dorong yang berbeda
6. Faktor keteladanan besar pengaruhnya dalam memotivasi anak buah
7. Dalam memotivasi anak buah harus realistik, tidak utopis.

Dengan mempertimbangkan beberapa prinsip memotivasi, pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan berupaya untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman, penciptaan komunikasi yang akrab dengan karyawan dan kesempatan untuk berkonsultasi, memberi imbalan yang pantas, serta kesempatan mereka untuk mengembangkan karir. Pemberian motivasi tersebut harus dilakukan dengan tepat sehingga pemimpin dapat meyakinkan karyawan bahwa dengan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, tujuan-tujuan pribadi karyawan akan ikut tercapai pula dan berbagai jenis kebutuhannya akan terpenuhi.

Keberhasilan pemberian motivasi akan terlihat dengan adanya perubahan kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan Siagian (1995:140) bahwa meskipun motivasi tidak selalu berwujud konkret, namun dapat diidentifikasi dalam bentuk perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku tersebut antara lain meningkatnya produktivitas dan kepuasan kerja, menurunnya tingkat kemangkiran serta rendahnya keinginan untuk pindah kerja ke organisasi lain.

Sedangkan menurut Terence Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki (2003:249) perilaku karyawan yang termotivasi akan terlihat sebagai berikut:

1. fokus-arahan, karyawan semakin memahami apa yang harus dilakukannya
2. intensitas-usaha, karyawan semakin berusaha keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya
3. kualitas-strategi tugas, karyawan semakin berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien
4. durasi-kemenonjolan, karyawan semakin menyatu dengan perusahaan

BAB III

METODE PENELITIAN

Menurut Nazir (1998:52) yang dimaksud dengan metode penelitian adalah “Bagaimana secara berurut suatu penelitian dilakukan, yaitu dengan alat apa dan bagaimana suatu penelitian dilakukan.” Yang mana sebuah metode penelitian diperlukan untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan dan sasaran, serta guna mengadakan pendekatan terhadap obyek yang akan diteliti.

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu ingin memberikan gambaran umum tentang peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah:

Penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang biasanya mempunyai dua tujuan. Pertama adalah untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu. Yang kedua adalah untuk mendeskripsikan secara terinci fenomena sosial tertentu. Penelitian ini biasanya dilakukan tanpa hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. (Singarimbun dan Effendi, 1989:3)

B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian memiliki batasan studi yang lazim disebut fokus penelitian. Penentuan fokus akan sangat menentukan kelancaran suatu penelitian sehingga langkah-langkah penelitian menjadi lebih terarah. Hal ini karena fokus merupakan

“Tahap awal lingkup permulaan yang dipilih sebagai wilayah umum di tahap pertama pelaksanaan penelitian, sehingga penelitian akan memperoleh gambaran umum, menyeluruh tentang subjek atau situasi yang diteliti,” (Faisal,1990:42).

Penentuan fokus penelitian secara efektif selain bertujuan membatasi studi, juga berguna untuk menciptakan kriteria dalam menyaring informasi yang masuk. Dengan demikian dalam pelaksanaannya nanti peneliti akan lebih mudah mencari data-data apa saja yang relevan dengan penelitian. Selain itu akan mempermudah peneliti dalam menyajikan hasil penelitian dengan menentukan data-data mana yang perlu dicantumkan dan mana yang tidak perlu dicantumkan.

Fokus dalam penelitian ini adalah usaha-usaha pemimpin dalam memotivasi karyawan, yang meliputi:

1. Penciptaan kondisi yang mendukung kinerja karyawan
2. Penciptaan komunikasi yang akrab dengan karyawan
3. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
4. Pemberian kesempatan dalam pengembangan karir karyawan.
5. Pemberian imbalan yang adil dan layak kepada karyawan

C. Lokasi Penelitian

Yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah tempat di mana peneliti diharapkan dapat menangkap keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti untuk memperoleh data. Agar data yang diperoleh lebih akurat maka peneliti memilih waktu dan tempat serta suasana yang memungkinkan dengan pertimbangan

kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* Jl. Merdeka Barat No.4-5 Malang Telp. (0341)326944

D. Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua jenis sumber data yang digunakan, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yakni data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat pertama kalinya oleh peneliti. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mengenai fokus penelitian yang dilakukan dengan pemimpin dan karyawan PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office*.
2. Data sekunder, yakni data yang diperoleh dari pihak lain dan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya dari dokumen-dokumen, majalah, keterangan atau publikasi lainnya yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data tersebut adalah data yang berkaitan dengan PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office*

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data, baik itu data primer maupun data sekunder. Data-data

tersebut diperoleh dengan cara turun langsung ke lapangan. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Interview atau wawancara

Wawancara merupakan aktivitas pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi langsung dengan pihak yang bersangkutan, dalam hal ini adalah pemimpin. Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah orang yang memiliki kedudukan struktural dan mempunyai bawahan serta melakukan proses kepemimpinan. Berdasarkan definisi tersebut maka jumlah responden dalam penelitian ini adalah 12 orang. Namun beberapa dari pemimpin tersebut menolak untuk diwawancarai karena memiliki tingkat kesibukan yang tinggi dan beranggapan bahwa masalah motivasi adalah tugas manajer SDM. Sehingga dalam penelitian ini wawancara hanya dilakukan pada tiga orang pemimpin saja.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data dengan mempelajari dan menganalisa dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan data yang diperlukan, yakni meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing bagian, serta produk yang dihasilkan.

3. Observasi atau pengamatan

Observasi merupakan metode pengumpulan data dengan melihat secara langsung, mendengar, dan mengamati objek yang diselidiki serta sekaligus diperlukan untuk penyesuaian data yang telah diperoleh.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti untuk menggali data dalam penelitian. Dalam hal ini peneliti dilengkapi alat-alat antara lain catatan lapangan (*field note*), pedoman wawancara (*interview guide*) yakni pertanyaan yang disusun secara sistematis berdasarkan fokus penelitian yang telah ditentukan dan akan diajukan kepada nara sumber.

G. Analisis Data

Menurut Sofian Effendi dan Chris Marning, analisis data adalah penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Masri Singarimbun, 1989:263). Fungsi dari analisis data adalah memperlakukan data empiris ke dalam suatu bentuk yang dapat diinterpretasikan dan dapat pula memberikan kejelasan sebagai jawaban atas pengujian dan pemecahan masalah.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Yang mana analisis ini dimaksudkan untuk eksplorasi dan klasifikasi fakta yang ada di lapangan dengan jalan mendeskripsikan masalah yang diteliti. Oleh karena itu, analisis ini tidak menggunakan dan tidak melakukan uji hipotesis dan uji statistik.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) berdiri pertama kali di Indonesia (pada waktu itu masih bernama Hindia Belanda) pada tanggal 31 Desember 1859. Pada awalnya perusahaan asuransi jiwa tersebut bernama *Nederlans Indishe Levensverzekering en Lijfrente Maatschappij* (NILLMIJ). NILLMIJ van 1859 didirikan berdasarkan Akta Notaris William Henry Herklots No.185 tanggal 31 Desember 1859 dan merupakan perusahaan asuransi jiwa pertama di Hindia Belanda.

Pada tahun 1957, dalam rangka Indonesianisasi perekonomian Indonesia, perusahaan-perusahaan milik Belanda yang ada di negara ini dikenakan nasionalisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 1960 dan Surat keputusan Menteri Kehakiman, maka pada tanggal 17 Desember 1960, NILLMIJ van 1859 berubah menjadi PT Perusahaan Pertanggungjawaban Djiwa Sedjahtera. Kemudian pada 1 Januari 1961, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961, didirikan Perusahaan Negara asuransi jiwa dengan nama PN. Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Perusahaan tersebut merupakan peleburan dari sembilan perusahaan milik Belanda dengan inti utama NILLMIJ van 1859. Sembilan perusahaan milik Belanda yang ikut dalam peleburan tersebut adalah:

- a. NILLMIJ van 1859; Kantor Pusat Jakarta.

- b. *De Nederlanden van 1845* Cabang Jakarta; Kantor Pusat di Den Haag Negeri Belanda.
- c. *De Olveh van 1879* Cabang Jakarta Kantor Pusat di Den Haag, Negeri belanda.
- d. *Eerste Nederlanche Verzekerings Mij op het Leven Tegen Invaliditeit N.V.* Cabang Surabaya; Kantor Pusat di Den Haag Negeri Belanda.
- e. *Amstleven N.V. (Amsterdamsche Mattschappij van Levensverkeringen)* Cabang Surabaya; Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda.
- f. *Nationale Levensverkerings Bank N.V.* Cabang Jakarta; Kantor Pusat di Rotterdam, Negeri Belanda.
- g. *Hollandsche Societeit van Levenverzekeringen* Cabang Jakarta; Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda.
- h. *Ons Belang* Cabang Jakarta; Kantor Pusat di Amersfoort, Negeri Belanda.
- i. *N.V. Levensverzekeringen Maatschappij-Hav Bank*, Cabang Jakarta; kantor Pusat di Schiendam, Negeri Belanda.

Pada tanggal 1 Januari 1966 PN. Asuransi Djiwa Eka Sejahtera dilebur menjadi PN. Asuransi Djiwasraya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 1965. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2/SK/66 tanggal 1 Januari tahun 1966, PT Pertanggung Djiwa Dharma Nasional yang dalam keadaan pailit dan dikuasai oleh pemerintah kemudian diintegrasikan ke dalam PN. Asuransi Djiwasraya.

Sejak tanggal 23 Maret 1973, berdasarkan Akte Notaris Mohammad Ali Nomor 12 Tahun 1973, PN. Asuransi Jiwasraya yang merupakan peleburan dari 9 perusahaan asuransi milik Belanda, ditambah dengan sebuah Perusahaan nasional, berubah status menjadi Perseroan Terbatas (Persero) Asuransi Jiwasraya. Perubahan tersebut melalui tahap peralihan sejak 8 Desember 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1972.

Berdasarkan Akta Notaris Imas Fatomah, SH tanggal 12 Mei 1998 Nomor 10 dan tanggal 8 September 1998 Nomor 19, yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan Nomor C216563HT.01.04 Tahun 1998 Tanggal 2 Oktober 1998, singkatan nama perusahaan diubah menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* terletak di Jalan Merdeka Barat No. 4-6 Malang. Lokasi ini terletak di pusat kota dengan batas-batas sebagai berikut:

- Batas sebelah Barat : perkampungan penduduk
- Batas sebelah Timur : alun-alun Kota Malang
- Batas sebelah Utara : Gereja Pantekosta Indonesia Barat (GPIB)
- Batas sebelah Selatan : Masjid Jami' Malang

Di sekitar lokasi ini terdapat pula beberapa pusat pertokoan dan kantor-kantor pemerintah. Kantor yang berada di lokasi ini merupakan kantor administratif, sedangkan kantor operasionalnya terletak di Jalan Brigjen Slamet Riyadi 18 Malang.

2. Lambang Dan Motto Perusahaan

Gambar 1
Lambang PT Asuransi Jiwasraya (persero)



Sumber: Bagian SDM PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Makna lambang tersebut adalah sebagai berikut:

- Simbol perusahaan adalah sebuah pohon besar dan rindang yang merupakan tempat berlindung, berteduh, memberikan rasa aman dan nyaman, lambang kehidupan, pertumbuhan. Kerindangan pohon mengekspresikan kesuburan.
- Kata jiwa lebih tebal daripada sraya untuk menegaskan bahwa bisnis utama perusahaan adalah asuransi jiwa.
- Huruf Trajan adalah jenis huruf yang dianggap sebagai puncak kesempatan, untuk mengekspresikan Jiwasraya dengan perjalanan usianya adalah perusahaan asuransi jiwa terbaik.
- Warna merah pada guratan/relung vertikal merupakan simbolisasi korporat, demikian pula pada nama jiwasraya bermakna semangat, berani, percaya diri, dan dinamis.
- Warna biru pada guratan/relung horisontal merupakan simbolisasi produk, melambangkan inovasi, teknologi, dan dunia pendidikan.

- Warna merah dan biru merupakan dua warna yang saling mendukung memberi nuansa saling memperkuat sehingga memberikan makna totalitas bagi Jiwasraya.
- Tiga guratan pena mengekspresikan gerakan yang cepat karena didukung oleh organisasi yang ringkas dan tidak bertele-tele. Selain itu juga merupakan terjemahan nilai-nilai perusahaan yang dikenal dengan 3P (People, Proses bisnis, dan Produk)
- *Secure Your Life* merupakan motto perusahaan yang berarti memberikan keamanan dan kepastian pada kehidupan Anda.

3. Personalia

a. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* berjumlah 30 Orang. Klasifikasi karyawan tersebut akan disajikan pada tabel 2 dan tabel 3. Karyawan tersebut terdiri dari :

1) Karyawan Staf,

merupakan karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan digaji secara teratur menurut peraturan gaji perusahaan.

2) Karyawan Non Staf,

merupakan karyawan honorer yang dipekerjakan menurut waktu tertentu dan dapat berhenti jika masa kontraknya telah selesai.

Tabel 2

Klasifikasi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin
PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Klasifikasi	Karyawan		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Karyawan Staf	20	5	25
Karyawan Non Staf	5	-	5
Jumlah	25 Orang	5 Orang	30 Orang

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Tabel 3

Klasifikasi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan
PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Pendidikan	Karyawan		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Sarjana (S1)	9	1	10
Diploma (D3)	4	-	4
SLTA	7	4	11
SLTP	5	-	5
Jumlah	25	5	30

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Status karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

ada dua yaitu:

1) Pegawai Sementara

Yaitu pegawai yang diangkat oleh Direksi berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan mengacu pada hasil proses rekrutmen dan telah memenuhi persyaratan tertentu sebagaimana ditetapkan perusahaan sebelum diangkat menjadi Pegawai Tetap.

2) Pegawai Tetap

Yaitu pegawai yang telah menjalani tugas sebagai pegawai sementara selama sekurang-kurangnya dua belas bulan dan telah memenuhi persyaratan tertentu sebagaimana ditetapkan perusahaan.

Waktu yang diperlukan oleh setiap karyawan sementara untuk diangkat menjadi karyawan tetap adalah dua tahun. Yakni satu tahun sebagai karyawan dengan status kontrak, kemudian jika kinerjanya dinilai baik maka ia diangkat menjadi karyawan sementara. Setelah satu tahun sebagai karyawan sementara dan kinerjanya dinilai baik maka ia akan diangkat sebagai karyawan tetap PT. Asuransi Jiwasraya (Persero).

Kebijakan perusahaan mengenai status karyawan tersebut dilakukan agar karyawan lebih loyal kepada perusahaan. Hal ini karena tidak sedikit karyawan kontrak yang menjadikan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai batu loncatan untuk kemudian pindah ke perusahaan yang lain.

b. Upah Dan Sistem Penggajian

Dalam suatu perusahaan, antara pimpinan dengan karyawan harus memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Pihak perusahaan diuntungkan dalam hal

menerima tenaga karyawan untuk menjalankan proses operasional dan pihak karyawan menerima upah dan gaji sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan.

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* membayar gaji pegawai pada tanggal 27 setiap bulannya. Gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan terdiri dari gaji dasar pensiun atau gaji pokok, tunjangan merit atau tunjangan jabatan, tunjangan umum dan tunjangan perumahan. Besarnya gaji pokok yang diberikan adalah berdasarkan golongan dan jabatan serta status dari masing-masing karyawan. Oleh karena itu perusahaan melakukan pengklasifikasian karyawan menurut jenis kepandaian karyawan dalam bentuk golongan dan jabatan.

Adapun rincian sistem upah dan gaji yang diberlakukan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah sebagai berikut :

1. Jenis-jenis Gaji

PT Asuransi Jiwasraya (persero) Malang *Regional Office* membagi macam gaji dalam bentuk:

- a). Upah atau gaji, yaitu pembayaran yang merupakan hak dari karyawan dalam jangka waktu tertentu.
- b). Upah lembur, yaitu upah yang diberikan kepada karyawan di luar jam kerja yang ditentukan.

2. Elemen-elemen Gaji

Gaji yang diberikan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* memiliki elemen-elemen yang meliputi:

- a) Upah pokok.
- b) Tunjangan-tunjangan variable.
- c) Premi-premi.
- d) Santunan sosial.
- e) Upah lembur.

Disamping elemen-elemen diatas, ada pula elemen-elemen gaji yang timbul sebagai pengurang dari nilai gaji tersebut, yaitu:

- a) Asuransi tenaga kerja.
- b) Asuransi kematian.
- c) Jaminan hari tua.
- d) Pemeliharaan kesehatan.

c. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* untuk semua karyawan dalam menjalankan aktifitasnya disajikan pada tabel 5. Meskipun ditetapkan oleh perusahaan bahwa jam kerja karyawan berakhir pada pukul 17.00 WIB, namun tidak sedikit karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* yang rela bekerja melebihi jam tersebut atau yang biasa disebut kerja lembur (*over time*). Hal tersebut mereka lakukan karena mereka berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.

Tabel 5
Jam Kerja Karyawan
PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*
Tahun 2005

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin – Kamis	08.00 – 17.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
Jum'at	08.00 – 17.00 WIB	11.30 – 13.00 WIB

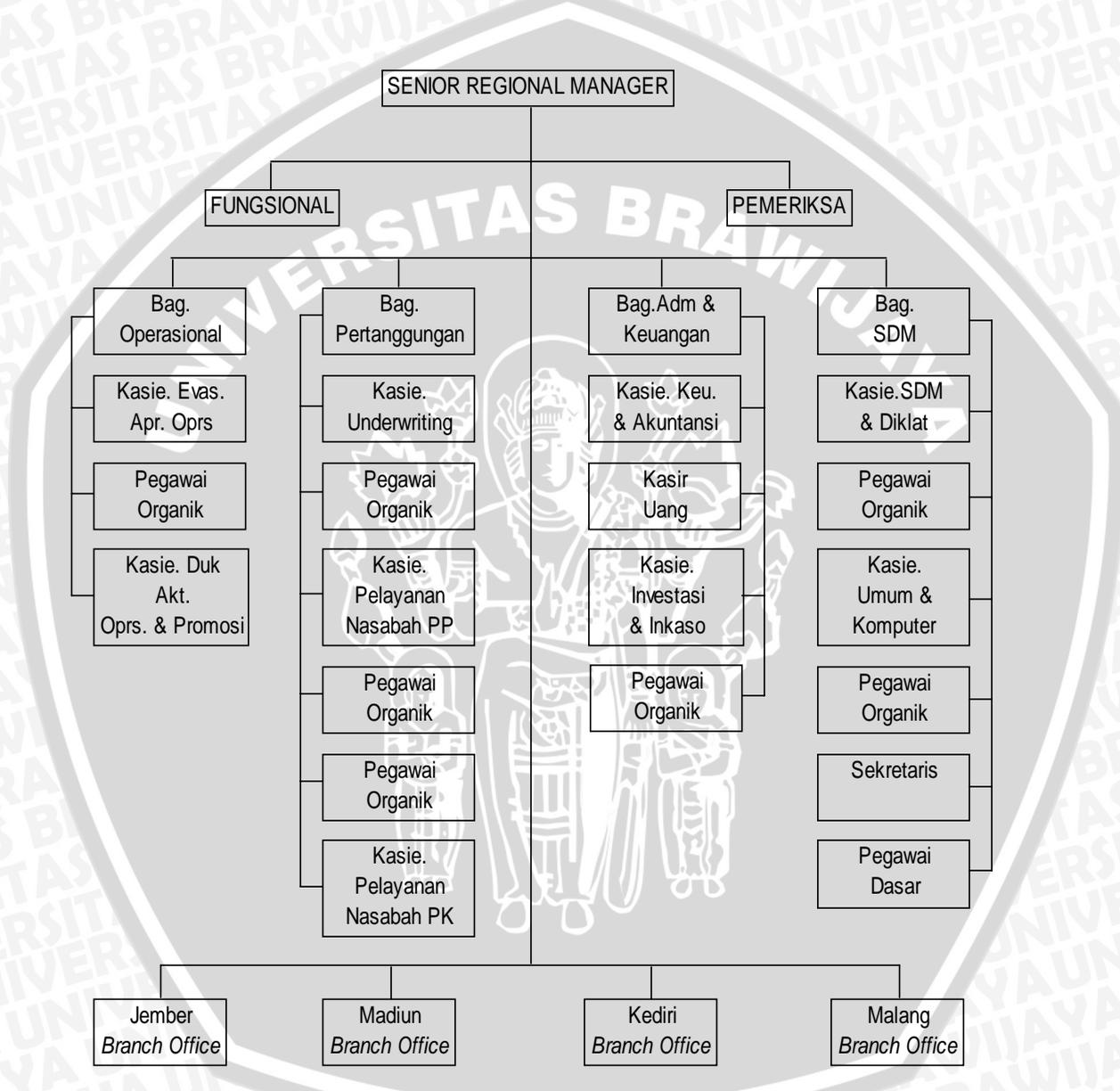
Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan susunan atau hubungan antar bagian, komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi juga menunjukkan bagaimana fungsi yang berbeda-beda itu dihubungkan satu sama lain sampai batas tertentu sehingga dapat dilihat pembagian kerja dan susunan wewenang masing-masing jabatan secara jelas.

Melalui struktur organisasi, suatu perusahaan dapat membagi tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan mekanisme koordinasi yang akan diterapkan dari atasan ke bawahan. Struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* berbentuk lini dan staf. Wewenang dari Kepala Bagian khusus dalam suatu bidang tertentu dan selanjutnya Kepala Cabang melimpahkan wewenangnya kepada para pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan dibantu oleh para staf. Pertanggungjawaban terjadi secara langsung dari bawahan masing-masing kepada atasannya, dan karyawan tidak bertanggung jawab kepada atasan yang berada di luar departemennya karena setiap unit berdiri sendiri.

Gambar 2
 Struktur Organisasi
 PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*
 Per 2004



Sumber: Bagian SDM PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*



Struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* dapat dilihat pada gambar 2 yang mana uraian mengenai tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

a. *Regional Manager*

- 1) Bersama-sama staf merencanakan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Mengkoordinasikan terselenggaranya mobilitas penjualan untuk pencapaian target resmi, polis dan jumlah uang asuransi.
- 3) Menyelenggarakan administrasi keuangan dan inkaso serta administrasi umum cabang dan perwakilan serta mengkoordinasi terselenggaranya kelancaran mobilitas penagihan premi atas portofolio yang ada.
- 4) Menatausahakan investasi perusahaan dan menyelenggarakan administrasi baik keuangan maupun yang lainnya, yang berorientasi pada pelayanan dan laporan.
- 5) Mencari, mengadakan, dan memelihara hubungan baik dengan calon dan tertanggung / pemegang polis dan instansi-instansi yang ada hubungannya dengan asuransi dan kegiatan perusahaan.

b. Kepala Cabang

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan kerja yang telah digantikan untuk cabang penjualan berbagai macam asuransi.

2) Memlihara pertanggung dan menyelesaikan administrasi keuangan dan administrasi umum cabang sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan oleh direksi.

c. Pejabat Fungsional

Merencanakan, melaksanakan, dan menghimpun informasi pasar demi terlaksananya operasional pemasaran berbagai jenis asuransi jiwa.

d. Pejabat Pemeriksa

1) Merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan operasional / serta pemeriksaan keuangan.

2) Menyusun usulan program kerja pengawasan tahunan dan menetapkan materi sasaran pemeriksaan dengan menyusun audit program setelah berkonsultasi dengan Kepala Cabang.

e. Bagian Pertanggung

1) Melaksanakan underwriting.

2) Memberikan pelayanan kepada pemegang polis atas segala bentuk mutasi polis.

3) Merencanakan dan mengawasi pembuatan polis dan sertifikat pertanggung kumpulan.

4) Membuat statistic pertanggung serta membantu kepala cabang dalam menyusun anggaran biaya asuransi Kantor Cabang dan perwakilan (Branch Office).

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Kepala Bagian Pertanggung jawaban dibantu oleh seksi-seksi:

- 1) Seksi *Underwriting*
 - 2) Melaksanakan *underwriting* dan kegiatan-kegiatan pertanggung jawaban lainnya serta memelihara pertanggung jawaban yang ada dikantor cabang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
 - 3) Seksi pelayanan nasabah pertanggung jawaban perorangan memberikan pelayanan secara langsung kepada nasabah atau pemegang polis perorangan.
 - 4) Seksi pelayanan nasabah pertanggung jawaban kumpulan memberikan pelayanan secara langsung kepada atau pemegang polis kumpulan.
- f. Bagian Operasional
- 1) Mengatur dan melaksanakan operasional pemasaran dan pengihan premi serta investasi kantor.
 - 2) Merencanakan, mencatat dan memelihara biodata para aparat pemasaran dan penagih.
 - 3) Melaksanakan rekrutmen data dan pembinaan agen serta promosi dan publikasi dilingkungan cabang.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Kepala Bagian Operasional dibantu oleh seksi-seksi yang terdiri dari:

- 1) Seksi evaluasi aparat operasional
- 2) Mengatur dan melaksanakan pencatatan produksi aparat operasional di kantor cabang dan perwakilan (*Branch office*) di bawahnya serta membuat evaluasi produksi.
- 3) Seksi Dukungan Aktivitas Operasional dan Promosi

- 4) Melaksanakan dan mengatur kegiatan promosi berupa pemasangan iklan dan publikasi serta turut ambil bagian dalam kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan promosi penjualan dan publikasi serta kesediaan peralatan bantuan dalam proses penjualan pertanggungan perorangan dan pertanggungan kumpulan.

g. Bagian Administrasi dan Keuangan

- 1) Melaksanakan, mengatur, dan mengawasi pembukuan dan pencatatan atas semua transaksi keuangan, pengadministrasian laporan inkaso dan investasi.
- 2) Membantu Kepala Cabang dalam menyusun anggaran pendapatan untuk kantor cabang dan perwakilan (*Branch Office*) dibawahnya.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kepala bagian administrasi dan keuangan dibantu oleh seksi-seksi:

- 1) Seksi Keuangan dan Akuntansi yang bertugas melaksanakan pembukuan dan pencatatan semua transaksi keuangan serta pengadministrasian transaksi-transaksi tersebut.
- 2) Seksi investasi dan inkaso yang bertugas membantu Kepala Bagian dalam melaksanakan dan merencanakan pertanggungan kumpulan dan berusaha meningkatkan hubungan baik antar para pemegang polis pertanggungan kumpulan.

h. Bagian Sumber Daya Manusia

- 1) melaksanakan dan menyediakan peralatan kantor, bangunan kantor, rumah instansi, dan kendaraan bermotor.

- 2) Mengatur pelaksanaan ketentuan kepegawaian terhadap para pegawai kantor cabang.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kepala bagian sumber daya manusia dibantu oleh seksi-seksi:

- 1) Seksi Sumber Daya Manusia dan Diklat.

Menyelenggarakan diklat pegawai dan menyusun serta memeriksa daftar pembayaran gaji dan tunjangan pegawai kantor cabang.

- 2) Seksi Umum dan Komputer.

Membantu melaksanakan operasional kantor serta hal-hal yang berkaitan dengan komputer.

5. Pemasaran Perusahaan

a. Daerah Pemasaran dan Pasar Sasaran

Daerah pemasaran yang menjadi sasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah pada *Branch-Branch Office* sebagai berikut:

- 1) Malang *Branch Office*, yang membawahi Unit-unit Daerah (UDA) antara lain: Malang, Probolinggo, Pasuruan dan Pandaan.
- 2) Jember *Branch Office*, yang membawahi Unit-unit Daerah (UDA) antara lain: Jember, Genteng, Banyuwangi, Bondowoso, Lumajang, dan Situbondo.
- 3) Madiun *Branch Office*, yang membawahi Unit-unit Daerah (UDA) antara lain: Madiun, Ponorogo, Magetan dan Ngawi.

- 4) Kediri *Branch Office*, yang membawahi Unit-unit Daerah (UDA) antara lain : Kediri, Blitar, Tulungagung, Wlinggi, Trenggalek dan Nganjuk.

Sedangkan pasar yang dibidik adalah semua golongan masyarakat, dengan mempertimbangkan bahwa semua golongan memerlukan asuransi untuk jaminan masa depan mereka. Golongan masyarakat tersebut dapat mengajukan asuransi baik secara individual maupun secara kolektif yang biasanya melalui lembaga atau kantor tempat mereka bekerja.

b. Produk

Produk asuransi jiwa yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* terdiri dari berbagai program. Program-program tersebut sengaja dirancang untuk memberikan manfaat yang berbeda guna memenuhi kebutuhan masyarakat dari berbagai lapisan dan golongan. Dengan beragamnya produk yang ditawarkan, PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* berharap dapat merangkul semua golongan masyarakat.

Pada dasarnya program asuransi jiwa yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* dibagi menjadi 2 golongan yaitu:

- 1) Pertanggung Perorangan (PP)

Dalam pertanggung perorangan atau Asuransi perorangan ini, satu polis diperuntukkan bagi satu atau beberapa tertanggung yang bila terjadi klaim atau masa kontraknya berakhir, pemegang polis biasanya sebagai tertanggung. Bisa juga orang lain asalkan memiliki hubungan kepentingan asuransi (*Insurance*

Interst) yang ditunjuk menerima uang pertanggungan. Macam-macam asuransi yang termasuk dalam golongan ini adalah:

- a) Asuransi Beasiswa Caturkarsa, asuransi ini ditujukan bagi pelajar SD, SLTP, SMU, dan mahasiswa Perguruan Tinggi. Manfaat asuransi ini adalah dana masuk sekolah untuk putra dan putri tertanggung, dana belajar selama kuliah, serta perlindungan keuangan keluarga.
- b) Asuransi Trijaya, asuransi ini ditujukan bagi keluarga muda golongan menengah ke bawah. Manfaat yang diperoleh dengan mengikuti asuransi ini adalah multi dana untuk tertanggung, multi proteksi keluarga, premi berkala dapat dibayar sekaligus atau berkala, serta bebas premi.
- c) Asuransi Danaprima Wisuda, asuransi ini ditujukan bagi pelajar SD, SLTP, SMU, serta mahasiswa perguruan tinggi, dan masyarakat umum. Manfaat asuransi jenis ini adalah nilai dana tidak akan berkurang, dana masuk sekolah untuk putra-putri tertanggung, dana belajar selama kuliah, perlindungan keuangan keluarga, premi gratis dan bebas premi lanjutan.
- d) Asuransi Dwi Guna Menaik, sasaran asuransi ini adalah keluarga muda golongan menengah ke bawah. Manfaat mengikuti asuransi jenis ini adalah proteksi keluarga dan dana tabungan meningkat.
- e) Asuransi Prima Idaman Eksekutif, sasaran asuransi ini eksekutif, kaum profesional, masyarakat kelas menengah ke atas. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah kepastian tersedianya dana pada akhir masa pertanggungan yang telah berkembang secara progresif, premi dapat dibayar

sekaligus atau berkala dengan harga yang sangat bersaing, dan dipasarkan dengan valuta Rupiah dan US Dolar.

- f) Asuransi Dana Multi Proteksi, asuransi ini ditujukan untuk pengusaha muda, keluarga muda golongan menengah ke atas. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah multi dana untuk tertanggung, multi proteksi keluarga, pembayaran premi yang fleksibel, dan dipasarkan dengan valuta Rupiah dan US Dolar.

2) Pertanggung Kumpulan (PK)

Pengguna jenis asuransi ini umumnya adalah instansi. Dalam pertanggungkumpulan atau asuransi kumpulan ini, diterbitkan satu polis untuk beberapa tertanggung dengan peserta minimal 15 orang dan pemegang polis adalah pimpinan instansi yang dinamakan polis induk. Kepada para tertanggung sebagai peserta, pengurusan pertanggungkumpulan ini dilaksanakan antara penanggung dan pemegang polis, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara pemegang dan peserta. Macam-macam asuransi yang termasuk dalam golongan ini adalah:

- a) Asuransi Siharta, asuransi ini ditujukan bagi karyawan dan masyarakat umum. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah nilai ekspirasi sekaligus jika berhenti dari kepesertaannya, 100 % uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan, 200 % uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan, serta 100 % uang asuransi

ditambah nilai ekspirasi jika menderita cacat tetap total atau kehilangan fungsi.

- b) Asuransi Kecelakaan Diri, asuransi ini ditujukan bagi siswa, mahasiswa, guru dan masyarakat umum. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah santunan meninggal akibat kecelakaan, santunan cacat tetap seluruhnya atau sebagian akibat kecelakaan, serta penggantian biaya pengobatan luka di rumah sakit.
- c) Asuransi Jangka Warsa dan Kecelakaan (JWKI), asuransi ini ditujukan bagi karyawan dan masyarakat umum. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah santunan meninggal dunia biasa, santunan meninggal akibat kecelakaan, santunan cacat total / sebagian akibat kecelakaan, serta penggantian biaya pengobatan akibat kecelakaan.
- d) Asuransi Jangka Warsa dan Kecelakaan Untuk Pelajar Plus Benefit Meninggal Orang Tua (JWS), asuransi ini ditujukan bagi pelajar / mahasiswa. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah jaminan meninggal dunia, jaminan meninggal karena kecelakaan, jaminan cacat total/sebagian akibat kecelakaan, jaminan pengobatan kecelakaan, serta uang duka jika orang tua meninggal.
- e) Asuransi Jiwa Kredit / Asuransi Rumah Ideal, asuransi ini ditujukan bagi pengambil kredit / pembeli rumah secara kredit. Manfaat yang diperoleh dari asuransi ini adalah menjamin pembayaran kredit jika tertanggung meninggal di dalam masa kontrak.

B. Penyajian Data

Setiap perusahaan berusaha untuk mengoptimalkan kinerja karyawan yang dimiliki. Dalam hal ini karyawan diharapkan bersedia memberikan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi kepada mereka.

Motivasi atau dorongan yang diberikan kepada karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian motivasi tidak terlepas dari peran pemimpin. Dengan adanya dorongan (motivasi) dari pemimpin tersebut akan membangkitkan semangat kerja karyawan yang nantinya akan meningkatkan produktivitasnya.

1. Penciptaan kondisi yang mendukung kinerja karyawan

Karyawan akan bekerja lebih nyaman dalam kondisi kerja yang kondusif. Kondisi kerja yang kondusif akan membuat karyawan bekerja lebih santai dan tidak terlalu tegang sehingga akan lebih mudah menjalankan tugas. Ketika penelitian, peneliti mendengar lagu-lagu yang disetel dari komputer karyawan. Selain itu peneliti juga melihat beberapa karyawan yang bekerja dengan memakai sandal.

Manajer SDM yang diwawancarai pada 26 Juli 2006 pukul 15.30 menyatakan bahwa:

“Kita di sini kan bukan tentara dan kita lebih menekankan pada sisi kemanusiaannya. Jadi kita berusaha melakukan pendekatan personal. Salah satu cara agar tidak terlalu stress saat bekerja, kita memperbolehkan karyawan bekerja sambil menyetel musik. Itu boleh-boleh saja asalkan

jangan sampai pekerjaannya tertinggal. Sehingga mereka lebih nyaman bekerja dan pikiran tidak terlalu tegang.”

Kondisi kerja yang santai tersebut sangat dinikmati oleh karyawan.

Dengan kondisi kerja yang santai, karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja.

Salah satu karyawan menyatakan bahwa:

“Di sini kerjanya santai, ya kadang kita ngobrol sambil kerja, asalkan tidak mengganggu yang lain ya nggak apa-apa. Yang penting pekerjaan kita selesai tepat waktu, itu saja.”

2. Penciptaan komunikasi yang akrab dengan karyawan

Komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan sangat mendukung dan memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu wadah komunikasi yang dibentuk adalah dengan mengadakan pertemuan setiap Senin pagi yang melibatkan seluruh karyawan. Pada pertemuan tersebut karyawan bisa menyampaikan kritik kepada pemimpin dan sebaliknya. Selain itu karyawan juga bisa menyampaikan gagasan-gagasan yang baik untuk perusahaan. Keakraban antara pemimpin dan karyawan juga terjalin lewat makan bersama yang diadakan setiap satu bulan sekali.

Komunikasi yang terjalin bukan hanya sebatas masalah pekerjaan tetapi juga menyangkut masalah pribadi karyawan, baik dengan teman sejawat maupun dengan keluarganya. Biasanya pemimpin memanggil karyawan yang bermasalah di luar jam kerja agar tidak mengganggu tugas karyawan yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan penuturan manajer SDM yang menyatakan bahwa:

“Jika ada pegawai yang mempunyai masalah dengan temannya, selain memanggil pegawai yang bermasalah kita juga memanggil pegawai yang diadakan di luar jam kerja. Pemanggilan ini diusahakan tanpa menggunakan bahasa yang terkesan menginterogasi, kemudian kita berusaha melibatkan mereka pada momen yang mengharuskan mereka bekerja dalam satu tim. Dengan begitu secara tidak sadar masalah yang mereka hadapi terselesaikan. Tetapi jika mereka punya masalah yang berkaitan dengan keluarga, kita menyarankan agar mereka mengambil cuti dulu sampai masalah tersebut reda dan bisa bekerja kembali dengan semangat baru dan tidak ada perasaan yang menggajal.”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh manajer area X yang diwawancarai pada 11 Juli 2006 pukul 10.00 menyatakan bahwa:

“Kita berusaha untuk berkomunikasi dengan mereka, seperti misalnya kalau karyawan punya masalah dengan keluarga atau masalah pribadi yang lain, saya sarankan mereka untuk tidak masuk kerja dulu. Karena kita di sini selalu berhadapan dengan konsumen dan biasanya orang yang punya masalah itu juga nampak dari wajahnya. Jadi kan nggak enak kalau menawarkan produk dengan wajah cemberut. Selain itu biasanya pada saat jam istirahat, saya berusaha untuk gabung dengan karyawan yang lain. Di situ biasanya kita bisa dengan bebas ngobrol, dan kadang keluar ide-ide yang bagus dari karyawan.”

Lain halnya dengan cara manajer area Y yang diwawancarai pada 11 Juli 2006 pukul 09.15, lebih memilih membantu karyawan yang bermasalah. Hal tersebut ia ungkapkan sebagai berikut:

“Saya selalu menekankan pada mereka (karyawan), jangan membawa urusan keluarga ke tempat kerja. Jadi meskipun di rumah ada masalah, ya jangan dibawa ke kantor. Kita juga sering ngobrol baik itu masalah keluarga atau teman kerja. Saya berusaha membantu mencari solusi atau paling tidak menjadi pendengar yang baik waktu mereka cerita tentang masalahnya.”

Mengenai komunikasi, salah seorang karyawan menyatakan jika mereka melakukan kesalahan dalam bekerja, pemimpin memberikan teguran secara halus.

“Kalau di sini, misalkan kita salah membuat laporan, ya pastinya ditegur. Tapi tegurannya halus, nggak pakai marah-marah. Jadi kita lebih enak nerimanya. Tapi kalau setelah ditegur tetap salah, ya bisa-bisa kita terima surat peringatan. Dan biasanya kalau Senin kan ada pertemuan, di situ kita bisa ngomong bebas. Bisa juga mengkritik atasan, jadi kita merasa dianggap sama.”

3. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi

Penghargaan diberikan pada karyawan yang telah melaksanakan tugas dengan baik. Pemberian penghargaan sangat diperlukan agar karyawan merasa dihargai atas kinerja yang telah mereka lakukan. Selain itu penghargaan yang diberikan pada seorang karyawan akan memotivasi karyawan yang lain untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Pemberian penghargaan kepada karyawan dapat berbentuk pujian maupun ucapan selamat sebagai tanda menghargai kerja keras yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Manajer SDM menyatakan bahwa:

“Tidak sedikit karyawan kita yang bekerja *over time*, artinya mereka bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan. Hal ini karena mereka bekerja bukan melihat jamnya, tetapi apak pekerjaannya sudah selesai atau belum. Itu merupakan bentuk tanggung jawab mereka pada perusahaan dan menjadi nilai tambah tersendiri. Kita menghargainya dengan menjadikannya satu pertimbangan jika ada kesempatan untuk promosi maupun yang lain, karena orang tersebut punya potensi yang bagus. Sedangkan untuk karyawan operasional mereka diberi penghargaan lewat liburan yang dibiayai perusahaan.”

Pemberian penghargaan kepada karyawan operasional atau yang biasa disebut karyawan pemasaran dilakukan jika karyawan yang bersangkutan memperoleh target lebih dari yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan manajer area Y:

“Untuk karyawan berprestasi biasanya dalam pertemuan setiap pagi saya mengingatkan kalau si A bisa mencapai target tinggi kenapa yang lain tidak bisa? Kita juga terus berusaha untuk mendorong mereka meningkatkan prestasi, karena dengan prestasi tinggi mereka akan memperoleh banyak bonus. Bonus tersebut seperti kendaraan, rumah dinas, atau untuk yang awal mereka boleh berlibur dengan biaya transportasi dan akomodasi ditanggung perusahaan.”

4. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir.

Setiap karyawan tentu memiliki kebutuhan untuk maju dengan mengembangkan potensi diri dan tidak seorangpun yang bersedia ditempatkan di posisi yang sama sekali tidak menjanjikan kemajuan. Kemajuan karir karyawan dapat diperoleh, jika mereka memiliki keterampilan lebih dibandingkan yang lain dan dapat menunjang penyelesaian tugasnya.

Salah satu hal yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan keterampilan-keterampilan tambahan kepada mereka. Hal ini berarti perusahaan memberi kesempatan belajar guna membantu pengembangan karir mereka.

Manajer SDM menyatakan bahwa:

“Untuk karyawan yang berprestasi kita beri kesempatan kepada mereka untuk mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan bidangnya. Misalnya jika ada seminar tentang audit, kita mengutus karyawan akuntansi tapi jika seminarnya tentang pemasaran ya kita ikutkan karyawan bagian pemasaran. Selain itu untuk karyawan berprestasi dan terbukti memiliki loyalitas pada perusahaan, kita rekomendasikan untuk sekolah lagi (pasca sarjana). Memang hal itu tidak berpengaruh langsung pada karir mereka, tapi secara tidak langsung jika setelah mengikuti pendidikan kinerjanya meningkat, itu yang memberikan pengaruh (pada karir mereka) selanjutnya.”

Manajer area Y juga mengatakan bahwa karyawan yang berprestasi akan direkomendasikan untuk ke jenjang karir yang lebih tinggi.

“Mereka yang berprestasi akan dipromosikan. Misalnya dari *junior agent* ke *senior agent* kemudian ke *eksekutif agent* dan seterusnya. Meskipun sebelum itu mereka harus melalui semacam *fit and proper test*, apakah mereka layak untuk dinaikkan jabatannya atau dijadikan pemimpin. Kalau belum layak karyawan tersebut tidak dinaikkan posisinya tapi dinaikkan gajinya. Ini tujuannya untuk mematangkan dia agar siap jadi pemimpin.”

Namun rupanya perkembangan karir tidak dirasakan oleh semua karyawan. Ada juga karyawan yang berada di posisi yang sama dalam jangka waktu yang relatif lama. Hal ini menimbulkan rasa bosan pada diri karyawan, yang suatu saat bisa menurunkan produktivitas mereka. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu karyawan bagian SDM yang menyatakan bahwa:

“Kerja saya dari dulu ya seperti ini, saya kerja di sini kira-kira 25 tahun, tapi ya meskipun pindah-pindah tempat, posisinya ya sama. Kalau ngomong bosan ya bosan, tapi namanya kerja, ya gimana lagi daripada kena teguran. Kalau promosi, kayaknya nggak bisa, sudah tua.”

5. Pemberian imbalan yang adil dan layak kepada karyawan

Setiap orang bekerja bertujuan untuk memperoleh nafkah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Untuk itu perusahaan hendaknya memberikan imbalan kepada karyawan atas kerja yang telah mereka berikan. Imbalan yang diberikan hendaknya memenuhi rasa keadilan dan kelayakan. Artinya imbalan tersebut sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Hal ini perlu diperhatikan agar tidak terjadi kecemburuan antar karyawan dalam suatu perusahaan. Manajer SDM menjelaskan bahwa:

“Gaji yang kami berikan adalah sama untuk masing-masing jabatan. Jadi semua kepala bagian gajinya sama, begitupun untuk jabatan lain yang sejajar. Jika ia pegawai dasar ia menyadari pekerjaannya seperti itu, hanya mengandalkan otot, dengan gaji sekian. Sedangkan untuk staf mereka lebih mengandalkan otak dengan gaji yang lebih tinggi dari

pegawai dasar. Kalau masalah capek ya sama saja. Jadi masalah imbalan di perusahaan ini tidak pernah sampai jadi potensi konflik.”

Senada dengan pernyataan manajer SDM, manajer area X juga menyatakan bahwa karyawan menyadari bahwa imbalan yang mereka terima sudah sesuai dengan kinerja mereka.

“Jadi karyawan tahu kita tidak akan memberikan lebih dari yang mereka berikan pada perusahaan. Memang ada yang sudah merasa puas dengan yang sudah diterima, dan tidak berusaha meningkatkan target yang didapat. Itu wajar, karena mungkin mereka sudah bisa memenuhi kebutuhannya. Jadi ya sudah, kita biarkan begitu.”

Sedangkan menurut manajer area Y, pihaknya pernah menerima keluhan mengenai imbalan yang diterima karyawan. Keluhan tersebut timbul karena karyawan yang bersangkutan merasa imbalan yang ia terima tidak sesuai dengan kinerja yang ia berikan. Namun hal tersebut pada akhirnya dapat diatasi dengan memberi pengertian kepada karyawan yang bersangkutan. Manajer area Y menjelaskan bahwa:

“Kalau soal gaji, karyawan menegluh itu ya wajar. Manusiawi. Tapi kita berusaha untuk mengingatkan mereka, bahwa jika mereka mampu mencapai target tinggi, komisi yang mereka terima juga akan tinggi. Dengan pengertian ini mereka dengan sendirinya sadar, kalau gaji mereka sedikit ya mereka tahu itu konsekuensi dari usaha mereka mencapai target.”

C. Analisis dan Interpretasi Data

Berdasarkan data dan uraian tentang peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan yang telah diuraikan, peneliti berusaha menginterpretasikan data yang ada untuk menjawab permasalahan yang telah ditetapkan. Interpretasi ini

dimaksudkan untuk memperoleh jawaban secara menyeluruh tentang permasalahan yang ada dalam penelitian.

1. Penciptaan kondisi yang mendukung kinerja karyawan

Tujuan karyawan dalam bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Untuk itu mereka harus memberikan potensi yang dimiliki kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu karyawan juga menginginkan suasana yang nyaman dan membuat mereka betah di kantor.

Kenyamanan dalam bekerja yang menjadi kebutuhan karyawan hendaknya disikapi dengan bijak oleh perusahaan. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa salah satu kebijakan yang diambil pemimpin dalam menciptakan suasana tersebut adalah memperbolehkan karyawan bekerja sambil mendengarkan musik. Meskipun masih ada karyawan yang ingin bekerja dalam suasana hening, namun tidak sedikit pula dari mereka yang ingin suasana kerja yang lebih santai.

Bekerja dalam suasana santai dapat mengendorkan saraf-saraf yang tegang. Dengan demikian karyawan tidak akan mudah stress. Selain itu mereka juga akan lebih produktif karena bekerja tidak lagi menjadi suatu beban yang berat dan dapat dilakukan dalam suasana nyaman dan menyenangkan.

2. Penciptaan komunikasi yang akrab dengan karyawan

Komunikasi adalah persoalan yang sangat penting bagi setiap pemimpin. Tanggung jawab besar yang dimiliki seorang pemimpin dan mengharuskan ia untuk mampu mendelegasikannya kepada bawahan, menuntut

adanya proses komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawannya. Pemimpin hendaknya mampu menciptakan komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pikiran dengan karyawan, sehingga permasalahan kerja yang ada dapat segera diketahui dan diselesaikan. Selain itu dengan terjalinnya komunikasi antara pemimpin dan karyawan akan membuat suasana kerja lebih menyenangkan.

Kesempatan tukar pikiran yang dilaksanakan perusahaan setiap satu minggu sekali sangat mendukung penciptaan komunikasi yang baik dengan karyawan. Lewat wadah tersebut karyawan akan merasa dilibatkan dalam pengambilan kebijakan perusahaan. Selain itu karyawan juga merasa lebih dihargai karena mereka tidak hanya dipandang sebagai alat produksi semata tetapi sebagai mitra kerja perusahaan.

Komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang baik pula. Hubungan kerja yang baik nantinya akan membuat karyawan lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya.

3. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi

Pemberian penghargaan akan memberikan atau menimbulkan motivasi kerja kepada karyawan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa pujian dari pemimpin atas kinerja mereka ataupun ucapan selamat atas prestasi yang telah mereka peroleh. Hal ini akan membuat karyawan merasakan bahwa pemimpin memberi perhatian dan menghargai kerja keras yang telah mereka

lakukan untuk perusahaan. Penghargaan ini juga membuat mereka merasa lebih dimanusiakan.

Selain itu pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi juga dapat memberikan dorongan (motivasi) kepada karyawan yang lain. Karyawan yang belum berprestasi akan lebih meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja tersebut dilakukan dengan harapan akan memperoleh penghargaan tersebut.

Penghargaan lain yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan yang berprestasi adalah dengan memberi fasilitas lebih pada mereka. Fasilitas yang dapat dinikmati oleh karyawan yang berprestasi tersebut antara lain liburan dengan biaya transportasi dan biaya akomodasi ditanggung oleh perusahaan, umroh ke tanah suci bagi mereka yang beragama Islam, maupun penghargaan berupa kesempatan untuk mendapatkan rekomendasi promosi ke posisi yang lebih tinggi.

4. Pemberian kesempatan dalam pengembangan karir karyawan.

Setiap karyawan tentu tidak ingin berada di posisi yang sama terus-menerus dan mengharapkan agar dirinya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karir. Melalui kesempatan ini karyawan dapat menggali lebih dalam potensi yang ia miliki untuk disumbangkan ke perusahaan. Dengan demikian mereka akan lebih kreatif dan lancar dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.

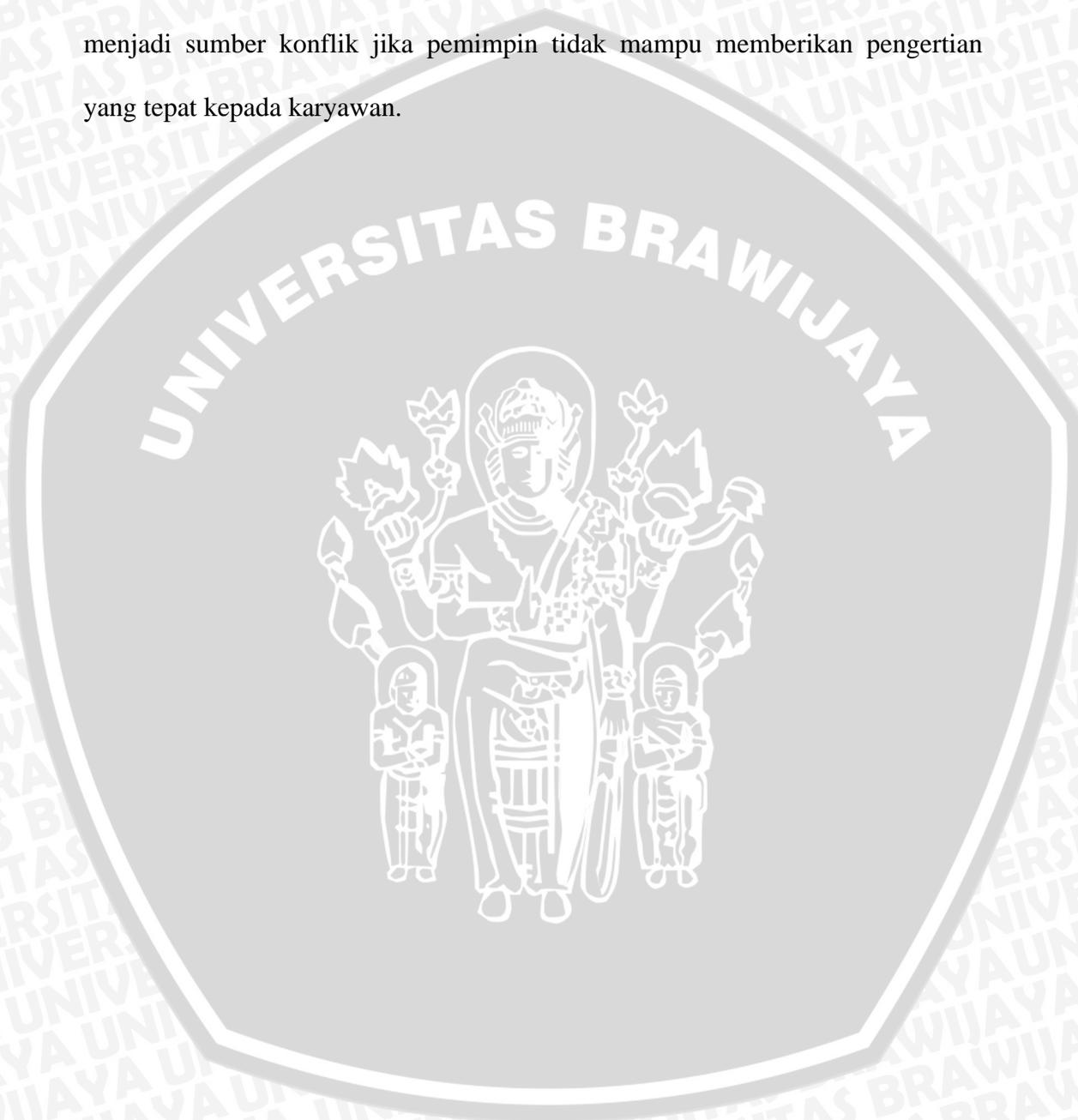
Kesempatan berkembang ini akan menumbuhkan motivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini karena mereka merasakan adanya perhatian pemimpin terhadap kemampuan dan prestasi yang telah mereka capai. Kesempatan tersebut salah satunya adalah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan bidang yang ditangani. Jika setelah mengikuti pelatihan tersebut kinerja karyawan yang bersangkutan meningkat, maka ia mempunyai harapan untuk direkomendasikan dalam promosi jabatan.

Selain itu kesempatan untuk melanjutkan pendidikan pasca sarjana juga akan memperluas wawasan seorang karyawan. Namun untuk itu karyawan harus menunjukkan loyalitas yang tinggi pada perusahaan selain prestasi yang bagus. Karena jika karyawan belum loyal pada perusahaan, maka kemungkinan ia pindah ke perusahaan lain akan lebih besar. Menjadikan perusahaan sebagai batu loncatan akan menimbulkan kerugian yang tidak sedikit. Selain kerugian materi, perusahaan juga dirugikan karena kehilangan karyawan yang mempunyai potensi tinggi untuk mengembangkan perusahaan.

5. Pemberian imbalan yang adil dan layak kepada karyawan

Pada dasarnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan (tujuan) hidup, baik yang disadari maupun tidak. Mengingat sifat dasar manusia yang tidak pernah merasa puas dengan apa yang telah mereka capai maka kebutuhan hidup mereka pun terus meningkat Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan harus memberikan imbalan sebagai ganti atas potensi yang telah diberikan karyawan.

Melalui sistem yang telah ditetapkan perusahaan, karyawan akan memperoleh imbalan berdasarkan jabatan dan status mereka. Hal ini dapat menjadi sumber konflik jika pemimpin tidak mampu memberikan pengertian yang tepat kepada karyawan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada dasarnya untuk mengungkapkan fakta yang dapat ditemukan untuk kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dalam skripsi ini, penulis berusaha untuk menguraikan tentang bagaimana peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*. Hal ini dilakukan dengan menguraikan terlebih dahulu data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya menginterpretasikan data tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat menyampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi kerja yang diciptakan oleh pemimpin pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari toleransi yang diberikan pemimpin kepada karyawan dengan tidak membuat mereka bekerja dalam suasana yang tegang. Artinya dalam menyelesaikan tugas, karyawan dapat melakukan sesuatu yang mereka anggap menyenangkan. Sehingga diharapkan mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.
2. Komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan karyawan cukup baik. Salah satunya adalah dengan melibatkan karyawan dalam diskusi yang diadakan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* setiap seminggu sekali.

Dengan adanya diskusi ini diharapkan dapat menutup jurang pemimpin dan karyawan. Sehingga karyawan lebih leluasa dalam menyampaikan kritik maupun saran yang berguna bagi pengembangan perusahaan selanjutnya.

3. Karyawan yang berprestasi di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* akan memperoleh penghargaan yang sebanding. Dengan adanya penghargaan ini karyawan akan lebih terpacu untuk memberikan potensi yang maksimal kepada perusahaan.
4. Setiap karyawan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Hal ini terlihat bahwa untuk karyawan berprestasi dengan status kontrak akan diangkat menjadi karyawan sementara setelah satu tahun masa kerja. Kemudian jika satu tahun berikutnya karyawan tersebut terus berprestasi, maka ia akan diangkat menjadi karyawan tetap di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*. Setelah menjadi karyawan tetap, mereka dapat meningkatkan jabatannya melalui promosi ataupun mutasi ke jenjang yang lebih tinggi.
5. Imbalan yang diterima oleh karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah sama untuk masing-masing jabatan. Dengan demikian tidak ada alasan bagi karyawan untuk mengeluhkan gaji mereka karena gaji tersebut ditetapkan sesuai dengan kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan.

B. Saran

Dari hasil penelitian tersebut, peneliti menyumbangkan beberapa saran yang bisa dipertimbangkan oleh PT Asuransi Jiwasraya untuk meningkatkan peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan. Beberapa saran tersebut antara lain:

1. Karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama secara terus-menerus suatu saat akan merasa jenuh yang nantinya dapat menurunkan produktivitas mereka. Pemimpin hendaknya dapat memahami hal ini sehingga produktivitas karyawan kembali stabil. Pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan memberi tanggung jawab yang lebih menantang.
2. Pemberian motivasi kepada karyawan dapat memacu mereka untuk bekerja lebih tekun. Namun efektivitas motivasi akan berkurang jika diberikan berulang-ulang. Pemimpin hendaknya dapat memberi bentuk baru pada motivasi yang ia berikan pada karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan makan bersama di rumah salah seorang karyawan.
3. Pemimpin hendaknya tidak tinggal diam ketika ada karyawan yang merasa puas dengan apa yang mereka peroleh. Hal ini akan membuat mereka berhenti berpikir kreatif sehingga potensi yang diberikan kepada perusahaan juga tidak maksimal. Pemimpin dapat menimbulkan kebutuhan baru ke dalam diri karyawan sehingga mereka akan bekerja lebih keras untuk memenuhi kebutuhan baru tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif:Teori dan Praktik*
- Faisal. 1990. *Metode Penelitian*. Jakarta : LP3ES.
- Handoko, Hani T.1997. *Manajemen* ed.2, Yogyakarta:BPFE
- Hasibuan, Malayu SP.2003. *Organisasi&Motivasi:Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta:PT Bumi Aksara
- _____.2003. *Manajemen:Dasar, Pengertian, dan Masalah*, ed.Rev, Jakarta:Bumi Aksara
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H.1995. *Manajemen Perilaku Organisasi:Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* ed.4, Jakarta:Erlangga
- Kartono, Kartini.1985. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*, ed.2, Jakarta:CV Rajawali
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi* jil.1. Jakarta:Salemba Empat
- Mar'at.1984. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta:Ghalia Indonesia
- Moekijat.1992.*Pokok-pokok Pengertian Administrasi,Manajemen dan Kepemimpinan*
- Mohyi, Ach.1996. *Teori dan perilaku Organisasi*, Malang:UMMPress
- Nawawi,Hadari.2003.*Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta:Gajah Mada University Press
- Nazir, Moch. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P.2001. *Perilaku Organisasi:Konsep,Kontroversi,Aplikasi*, jilid 1, Jakarta:PT Prenhallindo
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta:Rineka Cipta
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Stoner, James A.F., et al.1996.*Manajemen* jilid 2, Jakarta:PT Prenhallindo, Bandung:Mandar maju
- Sule, Ernie Tisnawati, dan Saefullah Kurniawan.2005.*Pengantar Manajemen*, Jakarta:Kencana

Veeger, J. Karel et al.1992. *Pengantar Sosiologi: Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama

Widjaja, W.1986.*Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Jakarta:CV. Akademika Pressindo

Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemoivasian Dalam Manajemen* ed.1, Jakarta:PT RajaGrafindo Persada

